The Training Decision: Training in the Private Sector.

Ontario
Ministry of Skills Development

THE TRAINING DECISION:
TRAINING IN THE PRIVATE SECTOR

Ministry of Skills Development
April 1989

ISBN # 0-7729-5373-2

90-00401

TABLE OF CONTENTS

		PAGE
EXECUTIVE SUMMARY		iii
CHAPTER 1:	Introduction	1
CHAPTER 2:	Why Firms Train.	5
CHAPTER 3:	Who Firms Train.	11
CHAPTER 4:	The Training Decision and the External Labour Market	17
CHAPTER 5:	The Organization and Administration of Training in Private Firms	23
CHAPTER 6:	Private Sector's Views on Role of Government in Training	31
CHAPTER 7:	Private Sector Training and Government Assistance Programs	35
NOTES		39
APPENDIX:	Survey Methodology	41

Cette publication est disponible en français sous le nom de :
La formation professionnelle et le secteur privé
Choix et approches.

LIST OF CHARTS

		PAGE
CHART I:	Distribution of Firms' Responses on Why Training is a Necessity.	6
CHART II:	Distribution of Firms by Main Occupational Focus for Formal Training Programs.	12
CHART III:	Percent Distribution of Training Program Participants in Small and Medium Sized Firms by Type of Program, Ontario 1987.	14
CHART IV:	Distribution of Training Program Participants in Small and Medium Sized Firms by Program Duration, Ontario, 1987.	15
CHART V:	Distribution of Firms' Responses on Types of Occupational Shortages Expected Over the Next 5 Years . . .	18

EXECUTIVE SUMMARY

Along with investment in plant, equipment and new technologies, a well trained and flexible workforce is one of the keys to success in an era of tough global competition. Changing world trade patterns and increased international competition arising from falling trade barriers are forcing advanced industrial countries to shift their activities towards knowledge based capital intensive industries. This process is well underway in Canada and Ontario and will be accelerated by the Canada-U.S. Trade Agreement. Whether the transition succeeds or fails will depend in large measure on the adaptability and quality of our workforce.

Dramatic changes are also occurring on the supply side of the labour market. Because of slower labour force growth, Ontario employers face a prolonged period of labour shortage rather than one of surplus. As the labour force ages and fewer young people enter the labour market, a higher priority will have to be given to retraining people during their working lives. Given the demand and supply side pressures evolving in the labour market, changes in human resource development policies and practices will be required to meet the needs of the economy for well trained and skilled workers.

Employers, workers and governments all have a role to play in developing a high quality and adaptable workforce. For government, the challenge is to encourage employers to place a greater emphasis on training, and to develop programs which best complement and support private sector training activities.

To provide a more informed basis for review and discussion of these issues, this report presents the results of a research project on training activities among private sector firms. Factors which influence the decision of firms to provide formal training programs to their employees, who firms train, the incidence and characteristics of these programs, the organization of the training function in firms, and their perceptions on the role of government are examined in this report.

The main findings from this research include:

- Most firms which provide formal training programs view training as a necessary part of doing business and their primary objective is to gain a competitive edge by improving the performance of their employees and their ability to adapt to new technologies.

- Firms that train give the managerial, supervisory and sales groups the highest priorities for training programs; clerical, production and skilled workers are given the lowest priority.

- Although firms which supply formal training programs for their employees foresee shortages of skilled workers, the majority of them fill job vacancies by recruiting qualified workers in the external labour market and bring them up-to-speed in their new jobs as quickly as possible with short-term training programs.

- Most training programs provided by private sector firms are under two weeks in length and concentrate on providing new employees with the specific skills they need to perform their jobs, and on upgrading the skills of other employees.

- Responsibility for planning, budgeting, delivery and evaluation of training programs is generally not highly structured and tends to be delegated down to departmental or branch managers within firms.

- Concerning government's role in training, many firms see subsidization of training costs for short-term training programs (the primary focus of private firms' training activities) as the priority, while the perceived roles for government in long-term training are establishing training requirements, setting standards, certification, and subsidizing training costs.

- While the incidence of formal training programs among firms rises with firm size, among medium and smaller sized companies the overall incidence is about 27 percent.

From these findings, it is clear that most firms train to maintain their competitive position by improving the performance of employees and their ability to adapt to new technologies. Private firms' training programs are heavily concentrated on providing new employees with the specific skills they need to perform well in their jobs and on upgrading the skills of other employees. Given these objectives, formal training programs provided by firms are mainly of short duration to meet their own particular needs.

From a broader public policy perspective, governments allocate resources to training programs to improve the basic skills of the workforce and to contribute to developing qualified workers who can fill high

skilled jobs so that the economy can better adapt and prosper in a world of rapid technological change and increased international competition.

The formal training programs that individual firms provide for their employees undoubtedly make a contribution to meeting the overall competitiveness objective. The nature of the training programs private firms can reasonably be expected to sponsor for workers, however, has a number of implications for public policy. In this regard, how public sector resources and programs should be positioned to complement - rather than duplicate - the training activities of private firms needs careful consideration. The fundamental issues revolve around the relative roles and responsibilities of private firms and government on short-term versus long-term training programs for workers, and the types of co-operative ventures that should be developed to meet the economy's needs for workers with high level technical and trades skills.

CHAPTER I

INTRODUCTION

Since its creation in 1985, the Ontario Ministry of Skills Development has been actively involved in the development and implementation of policies and programs to strengthen skills training for Ontario's workforce. As stated in a recent Ministry discussion paper, Building a Training System for the 1990's: A Shared Responsibility[1], one of the Ministry's primary objectives is to encourage the private sector to play an increased role in skills training. Private sector firms account for about 78 percent of total employment in Ontario and are well positioned to identify skill and training needs and to meet those needs through delivering training programs to their employees.

Initiatives to encourage more training in the private sector reflect the belief that, along with investments in plant, equipment and new technologies, a well-trained and flexible work force is one of the keys to succeeding in an era of tough global competition. The need to remain competitive in international markets has become of central concern to governments. This view has received one of its fullest expressions in Ontario in the Premier's Council's reports on Competing in the New Global Economy.[2] Training to equip workers with the skills they need to cope with changes in the economy is increasingly seen as central to the strength of the economy and the welfare of society.

To provide a basis for reviewing policies and programs and to facilitate discussions with employers, workers, trade unions and other governments on human resource development issues, the Ministry of Skills Development has conducted a number of studies to identify labour market and training needs in Ontario and to assess the training system. In this report, results are presented from a special study undertaken to examine the factors which influence the decision of firms to provide training for their employees, the types of training provided, how the training function is organized and administered within firms, and the extent to which firms provide formal training programs for their employees.

The overall study is based on 100 in-depth interviews with Ontario firms which were engaged in formal training programs for their employees in 1987 and a mail survey of a sample of all firms in Ontario. For both the interview and the mail survey phase, samples were selected to provide a representative cross-section of firms across industry sectors and firm sizes.

One of the main objectives of the mail survey is to provide estimates on the extent to which firms provided formal training programs for their employees during 1987. At this point, only preliminary results from the mail survey for medium and smaller sized employers (those with less than 200 employees) are available.

For purposes of the interview and mail survey components of the study, formal training programs were defined as programs that have identifiable, structured plans and objectives designed to develop a worker's skills and competence either on the job, in a classroom or at specially equipped training sites. This includes

training conducted directly by the firm in-house and training which the firm buys from an outside supplier for employees or supports through tuition reimbursement policies. An overall statement on the design of the study is provided in an Appendix to this report.

In subsequent chapters research findings are presented on why firms train (Chapter 2); who firms train (Chapter 3); the training decision and the external labour market (Chapter 4); the organization and administration of training (Chapter 5); and views of private firms on government's role in employer-sponsored training. The report concludes with a brief discussion on the policy implications of this research.

CHAPTER 2

WHY FIRMS TRAIN

Given the highly competitive nature of today's economic environment, it is not surprising that almost all of the firms interviewed (91%) provide formal training programs because they believe training is a necessary part of doing business, not a luxury. This holds true whether the firm is small or large, and whether in the service or goods producing sector.

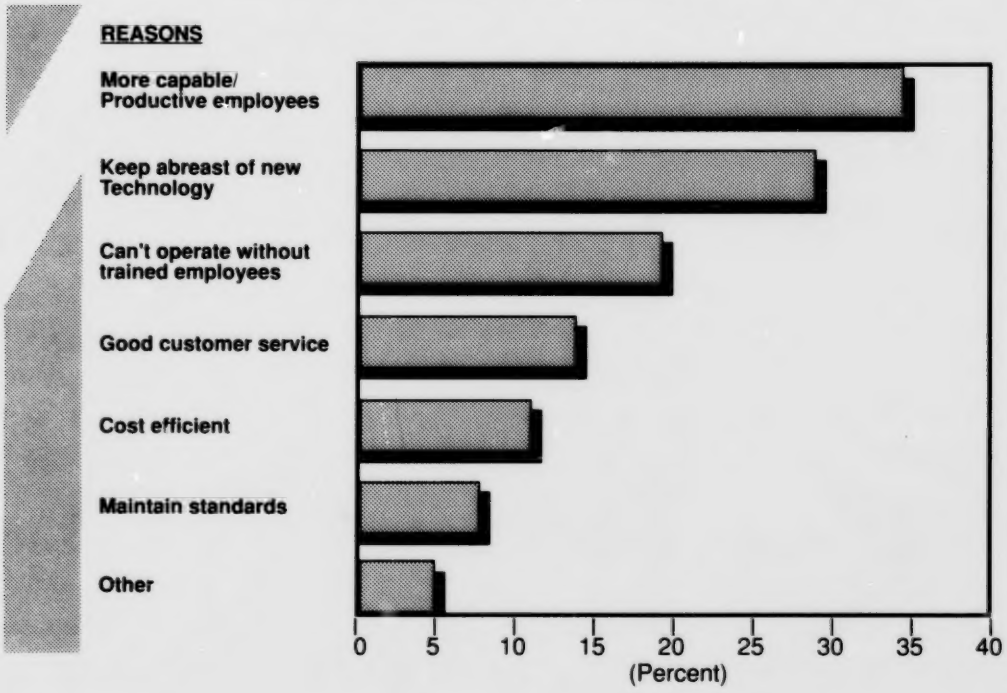
The most frequently cited reason for training being a necessity is that it results in more capable and productive employees. Other reasons include: training enables firms to keep abreast of new technologies; firms can't operate without trained employees; training leads to better customer service; and training improves cost efficiency (see Chart I).

As well, almost three quarters of the firms consider training to be one of a number of sources of competitive advantage for their enterprises. Other sources of competitive advantage for these firms are customer service, product quality, efficient employees, technology, advertising and the firm's reputation, research and development, and the price of the firm's product. Many of these factors can be influenced through skills training programs.

The link between training and competitive strength is also evident from the responses firms gave when asked to specify the main benefit of formal training. The main

CHART I

Distribution of Firms' Responses on Why Training is a Necessity



benefits most frequently reported were better performance and a more knowledgeable workforce (41%). Job enrichment is also important (39%), while other main benefits mentioned involve the ability to attract good personnel, competitiveness, and increased business.

Results from the mail survey for small and medium size firms in Ontario also indicate that a primary objective in providing formal training programs is to improve performance. Skills development programs provided by small and medium sized firms are usually aimed at assisting employees to perform their present jobs well. As shown in the distribution below, other objectives are to inform employees of technical and procedural changes, orientation of new employees, and meeting changing skill requirements.

PERCENT DISTRIBUTION OF OBJECTIVES REPORTED BY SMALL AND MEDIUM SIZED FIRMS FOR PROVIDING FORMAL TRAINING PROGRAMS, ONTARIO 1987

Objectives	Percent
Helping employees perform present jobs well	84.6
Develop employees' skills and knowledge	66.8
Inform of technical and procedural changes	53.2
Orientation of new employees	50.9
Meeting changing skill requirements	42.9
Qualify for future jobs within the company	42.5
Meeting regulatory requirements	24.3
Meeting affirmative action goals	15.6
Assisting relocation of workers	4.6
Meeting collective bargaining requirements	4.1

Note: Total exceeds 100 percent due to multiple responses.

With respect to the future focus of training programs, productivity improvements and improvements to quality will be the main focus of training in 30 percent and 28 percent, respectively, of the firms interviewed. In addition, new technology will be the main focus of training for 22 percent of firms, and new products or services for 14 percent in the future.

During the interviews, a distinction was made between factors in the firm's external environment and internal considerations which influence the decision to provide formal training programs. Concerning external pressures, over one-half of the firms (57%) responded that competition was an influence in the decision to institute formal training, and over one-third (35%) cited competition as the single most important outside pressure influencing the training decision. Other outside forces influencing the training decision include customer satisfaction, technological change, government laws and regulations, and buyer specifications.

The most important internal consideration entering into a firms' decision to invest in training is requests by employees for training (36% of firms). Another important internal pressure is demands from supervisors to improve employee performance. Given these findings, it is apparent that both management and workers play a role in the training decision.

Firms were also asked in the interviews to rate their training efforts relative to their competitors, even though benchmark data on industry norms against which firms can compare their performance are not available. Fully 90% of the firms interviewed perceive that the

amount of training they provide per employee is either equal to or greater than the average amount of training provided in their industry.

On developments that would lead firms to increase their training efforts, the most frequently mentioned was technological change (30%), which indicates that training is seen as a necessary commitment to the successful introduction of technological innovations by a significant number of training firms. Other factors involve productivity improvement, expansion, and changes in government regulations.

Turning to factors which inhibit firms from investing more in training, contrary to conventional wisdom, the risk of losing trained employees to other firms was not a major influence; it was mentioned by only 7 percent of the 100 firms interviewed. As will be noted in the next chapter, most training programs provided by firms are of short duration aimed at bringing employees up-to-speed in specific jobs as quickly as possible, a finding that helps explain why "risk of losing employees" is not an important factor in deterring firms from training. Over one-half identified expenditures for formal training as being too prohibitive to expand activities, and one-quarter of the firms interviewed mentioned downtime for training as an inhibiting factor.

In summary, firms that train do so because they believe training to be a necessary part of doing business. The most important training objectives are performance related. Training enables firms to be more competitive by developing capable and productive workers and by enabling firms to keep abreast of new

technologies. Cost is the major inhibiting factor to expanding training activities, while the most important factors that would lead firms to train more include technological change and the prospect of gains in productivity.

CHAPTER 3

WHO FIRMS TRAIN

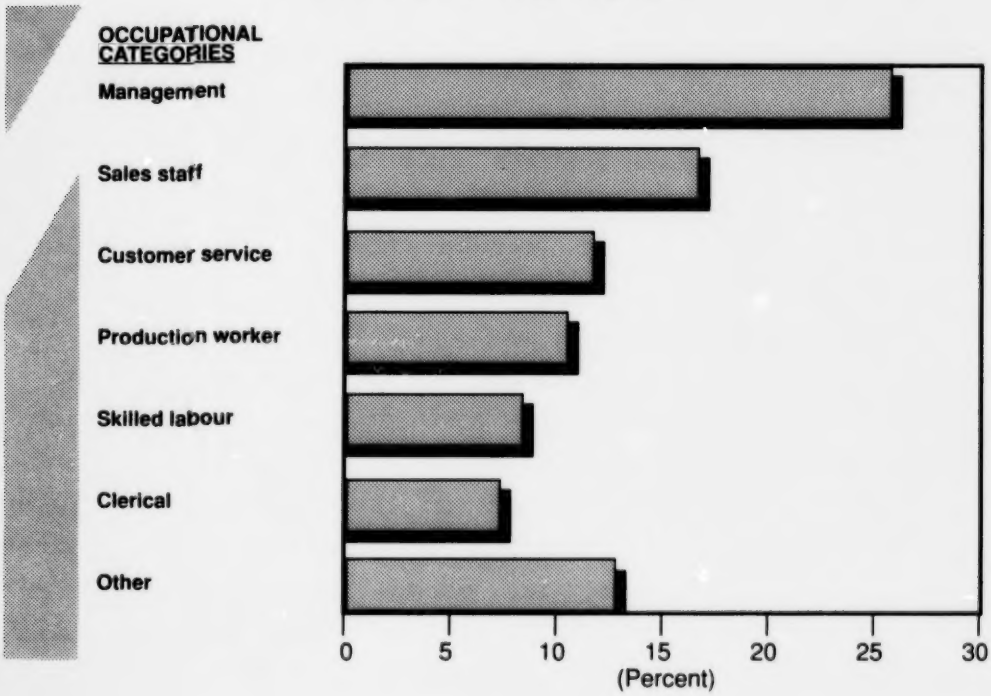
Drawing on the results from the interview and mail surveys, a number of insights into how firms target training by job or occupational category (manager, technical worker, etc.) and by employee category (new workers, older workers, etc.) can be gained.

In most firms interviewed (80%), the provision of formal training is occupationally specific, and for one half of the firms the type of training provided depends on the specific job within the company. In descending order of importance, the occupational groups in these firms which are the main focus of formal training programs are management, sales staff, customer service employees, production workers, skilled labour and clerical workers (see Chart 2).

Employers' priorities in targetting training emerged even more clearly when firms were asked to name all occupational categories to which training is directed. In 72 percent of firms, management is specified as a focus for formal training, while 41 percent identified production workers, and only 9 percent mentioned skilled labour.

CHART II

Distribution of Firms by Main Occupational Focus for Formal Training Programs



Between firms in the goods producing sector and those in the service sector there is some variation in the occupational focus of training programs. In general, firms in the goods producing sector give a relatively higher priority to production and skilled workers and service sector firms place a higher priority on sales staff and clerical workers for training.

Other studies also support the finding that, across the board, management groups are the main focus of training activity.[3] It is notable that skilled and

production workers on the shop floor continue to receive proportionally less training even in a time of rapid technological innovation and increasing international competition.

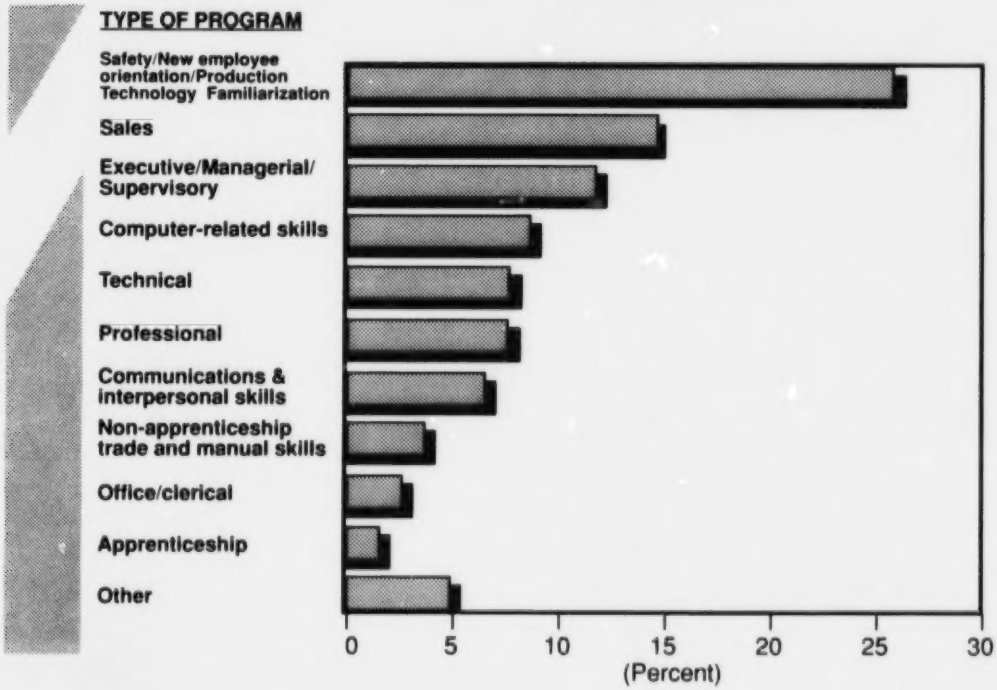
Firms target their training not only by job or occupational category but also by type of employee. New hires are by far the most important trainees, with 62 of the 100 firms interviewed reporting that new employees are a priority for formal training. Other groups mentioned as being a main focus for training include: older employees (at 26 of the 100 training firms), women (at 22 of the firms), disabled employees (12 firms), and minority groups (mentioned by ten firms). (These percentages add up to more than 100 because firms can target more than one group of employees.)

The most important reasons for targetting training programs to groups of employees are to train employees for their specific jobs and to provide orientation. These two purposes were mentioned altogether by three-quarters of firms which target training programs to specific groups of employees and reflect again the importance of training for new employees.

These conclusions are supported by the results from the mail survey. For small and medium sized firms which provided formal training programs to their employees in 1987, training activities have their highest concentration in the safety, new employee orientation and production technology familiarization category (see Chart 3). In terms of employee participation, the next most

CHART III

Percent Distribution of Training Program Participants in Small and Medium Sized Firms by Type of Program, Ontario, 1987

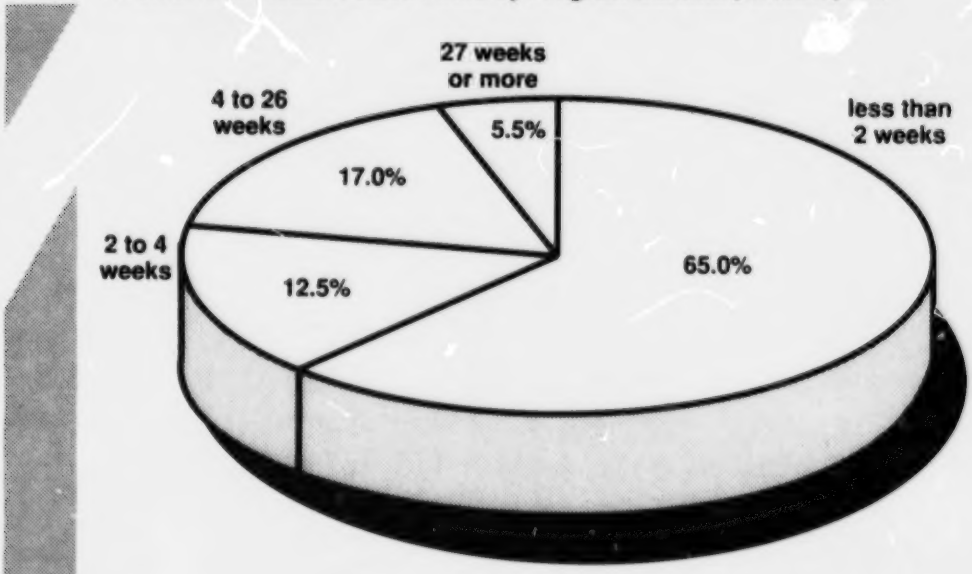


important training programs were in sales, executive/ managerial/supervisory, and computer related skills. The lowest proportions of employees are found in the non-apprenticeship trade and manual, office/clerical, and apprenticeship training program categories.

Given these findings, it is not surprising to find that most training programs in small and medium sized firms are of short duration. Based on the mail survey, approximately 65 percent of the employees who participated in formal training provided by these firms were in programs that were less than two weeks in duration (see Chart 4).

CHART IV

Distribution of Training Program Participants in Small and Medium Sized Firms by Program Duration, Ontario,1987



To summarize, most formal training programs are occupationally specific and managerial and supervisory job categories are given the highest priority. While firms place importance on keeping abreast of new technologies, training for production and skilled shop floor workers who are most affected by the introduction of process technologies have a much lower priority when it comes to providing formal training programs. Looked at by employee category rather than by job or occupational group, most training is targetted at new employees to develop specific job related skills, which helps explain why most employer-based training programs are of short duration.

CHAPTER 4

THE TRAINING DECISION AND THE EXTERNAL LABOUR MARKET

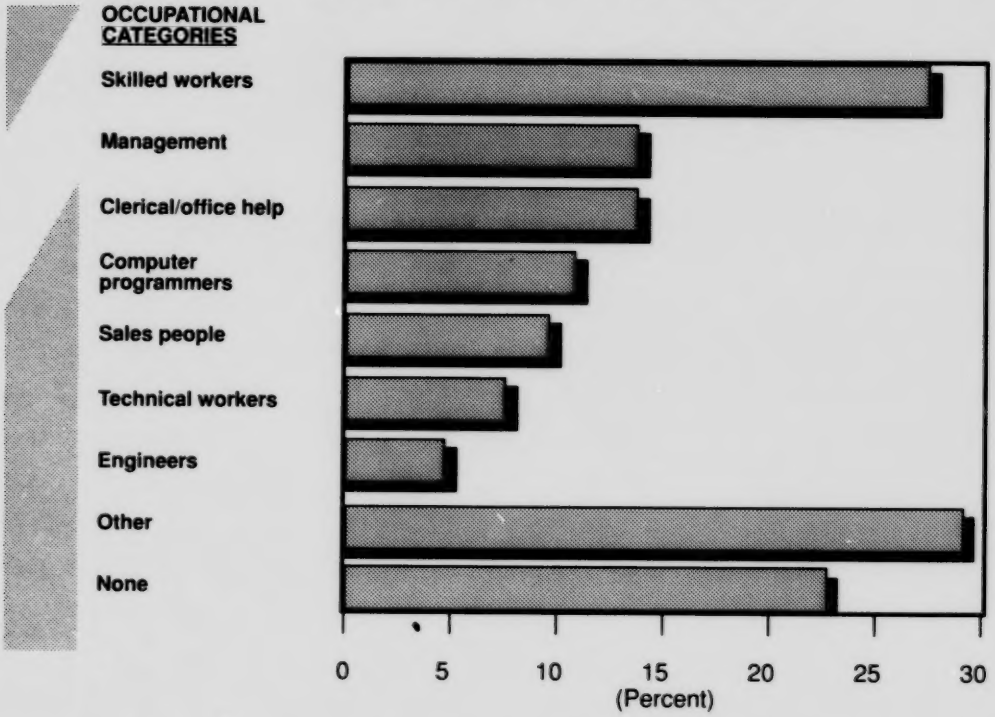
As well as examining why firms conduct formal training and who they train, questions were asked during the interviews to gain an understanding of how private firm training decisions relate to external labour market conditions. At the time of the interviews, Ontario was entering its fifth consecutive year of strong economic growth and concerns were being expressed by many employers about increasing difficulties in recruiting the skilled workers they needed to expand production to meet market demands.

The emergence of shortages in the Ontario labour market was confirmed in the interviews. Over three-quarters (77%) of firms foresee occupational or skill shortages over the next five years. As shown in Chart 5, shortages are expected to be particularly acute in certain skill areas, including: skilled workers (identified by 28% of firms surveyed), management (14%), clerical and office help (14%), computer programmers (11%), sales people (10%) and technical workers (8%).

The specific kinds of skills embraced by these general categories vary widely. For example, an Ontario steel company expects shortages in trade skills in mechanical areas, new equipment handling skills, and in computer language skills. An auto maker mentioned millwrights, tool makers and other "more specialized types of skills."

CHART V

Distribution of Firms' Responses on Types of Occupational Shortages Expected Over the Next 5 Years



A manufacturer of breakfast cereals expects shortages of electricians with electronic skills, instrument, technicians, and control engineers. Such mechanical and electronic skills were mentioned by many firms in the goods producing sector.

The shortages foreseen by service sector firms were of a somewhat different nature. The manager of training and development at a financial institution spoke of the need for skills in "interpersonal relations". Others mentioned the need for sales personnel, technicians to serve as customer service people, and the need for workers with improved communications skills. In general, the survey confirmed the widely held view that the Ontario economy will continue to experience a range of skill/occupational shortages in the years ahead.

In addition to examining the types of skill and occupational shortages that firms expect, questions on how firms usually fill job vacancies were also asked. A majority of the firms (64%) interviewed fill vacancies by hiring externally from the existing pool of trained workers, even though they recognize that shortages of qualified workers to fill higher skill jobs will be a characteristic of Ontario's labour market in the foreseeable future. Other firms stated that the most important way in which they have traditionally filled vacancies for qualified staff is by retraining current employees (24%), or training unskilled new recruits (12%).

Given these patterns, it appears to be more cost effective for firms to fill vacancies for qualified staff by hiring trained personnel from outside rather than by training or retraining. Training for most firms then becomes a matter of orientation and assisting new employees to adapt to their new jobs rather than providing in-depth long duration training.

Probing further, a number of factors determine whether a firm fills vacancies for qualified workers by recruiting trained staff, recruiting less qualified staff and training them, or retraining existing staff. A number of firms (44%) reported they initially assess the feasibility of internal training and promotion; but since recruitment outside is the most significant source of qualified staff, it appears that firms are, generally, not successful in these attempts. The nature of the job or skills needed is the most significant factor, reported by slightly over one-half of the firms.

External labour market conditions were mentioned by 22 percent of the firms as a factor that influences the decision to recruit qualified personnel outside or train less qualified workers.

Firms were also asked how they plan to respond to the shortages which they see developing over the next five years. Most interestingly, two thirds of firms that expect shortages responded that they will mainly address these shortages either by training unskilled recruits or retraining current employees. This, of course, would represent a substantial break with past practices, especially if firms are contemplating sponsorship of long-term training programs to develop workers to fill higher skill technical jobs.

Another concern about the strength of the commitment of employers to meet their skilled labour requirements through sponsoring training programs is raised by findings from the mail survey. For small and medium sized firms in Ontario, it is estimated that only about 27 percent of them provided some type of formal training to their employees during 1987. As shown below, the percent of firms with fewer than 20 employees which provide formal training programs was 23.6 percent while the incidence increases for those with 20 to 49 employees and those with 50 to 199 employees to 52.6 and 60.8 percent, respectively.

PERCENT OF SMALL AND MEDIUM SIZED FIRMS WITH FORMAL TRAINING PROGRAMS, ONTARIO, 1987

By Employment Size	Percent of Firms
1-19 employees	23.6
20-49 employees	52.6
50-199 employees	60.8
By Industry Sector[I]	
Goods Producing	26.9
Service Producing	27.4
All Firms	27.3

I. For definitions of goods producing and service producing sectors see Appendix to this report.

Compared to 1984, the last year for which measures on training activities among Ontario's firms are available, the proportion of medium sized firms (50-199 employees) engaged in formal training programs has moved upward from 52.1 to 60.8 percent, while there has been little change for firms in the smaller size categories[4]. This upward shift in incidence for medium size firms is attributable partly to conceptual differences between surveys, but it also reflects a very different economic and labour market environment in 1987 relative to 1984. Between 1984 and 1987, Ontario experienced strong economic growth, a decline in the provincial unemployment rate from 9.0 to 6.1, and the emergence of labour shortages. Over this same period, finding qualified workers to fill job vacancies from the external labour market has become more difficult with a consequent increase in the importance of training among medium sized firms.

CHAPTER 5

THE ORGANIZATION AND ADMINISTRATION OF TRAINING IN PRIVATE FIRMS

The provision of formal training entails planning, budgeting, delivery, and the monitoring and evaluation of training programs. The nature and location within firms of these activities, which taken together constitute the training function, is examined in this section.

The training function can be viewed within the context of a larger continuum of company activities consisting of strategic planning, business planning, human resource management, purchasing, production, sales, accounting, customer service, and so on. In the textbook model, the organization and administration of training would be managed by a separate department within the organization, and would be closely linked to business plans and broader corporate strategic plans and objectives. But based on information from both the interviews and the mail survey, the reality is that there is considerable variety in the ways in which formal training is organized and administered. Unlike other corporate functions such as accounting or purchasing, the training function in most firms is neither centralized nor highly structured.

From the interviews, it became evident that responsibility for human resource planning and formal training programs is located at many levels and operational areas within firms, whether they are large or small, or in the service or goods producing sector. In smaller firms (100 or fewer employees), responsibility

for planning and training tends to centre around the plant or general manager (one-half of all smaller firms). For larger firms, other managers below the level of plant/general manager tend to have the most responsibility for planning and delivery of training (48% of large firms).

The organization and administration of training in Ontario firms tend to be decentralized and "bottom-up" rather than centralized and "top-down". For example, the Director of Human Resources for a large company in food processing noted, "Plans are not centralized. Each major department head is involved with the department managers. Human Resources is involved in management level training."

In answer to the question of who is in charge of human resource plans, the office supervisor of a large firm in wholesale trade said, "the office manager for the office staff, the warehouse manager, the sales manager... it depends who is being trained for whatever is needed --office, sales, etc."

A number of firms reported the existence of a training department in their organizations, but the role and nature of the training department is vague because the actual provision of training is organized and administered in diverse ways. For example, in many firms with a training department, the provision of formal training is organized and administered by managers and heads of departments. It appears, therefore, that the term "training department" is broadly defined, and in many cases means no more than that there is a position in the firm that has been assigned some responsibility for co-ordination or record keeping on training activities.

For some firms, the training function is centralized for specific occupational categories -- for example, executive training -- and decentralized for others, such as production and skilled workers on the shop floor. In other firms, each department head is primarily responsible for organizing and administering the provision of training, with co-ordination being provided by a Human Resource Department. In smaller firms there is little formal structure or planning around the training function; training is provided as needs arise.

In regards to training plans, 40 percent of the firms interviewed did not have any formal training plans on either an annual or shorter or longer time frame. By size, close to one-half (49%) of the small firms (under 100 employees) and over one-fourth (27%) of the large firms are in this category.

The Firm's Training Budget

Because responsibility for planning, organizing and delivering training tends to be delegated down to plant, department or unit managers within companies, corporate training budgets and the way in which training budgets are determined -- if they are available at all -- vary widely. In fact, the most frequent kind of response (34 of the 100 firms interviewed) to the question -- "How is the training budget determined and balanced against other expenditures?" -- was that there is "no training budget" or that "firms spend what they need to". A further 20 percent of firms said that the matter was left up to head office and individual managers. In only about one-quarter of the firms interviewed are estimates and projections of corporate training expenditures developed or a fixed percentage of the total operating budget set aside for training.

While a higher proportion of large firms than small firms have training budgets, a pattern of unstructured, decentralized training budgets and expenditures is apparent across the board. For example, in one of the largest firms interviewed training costs are reported to a vice-president, but there is no formal training budget. This same firm characterized its human resource plans as "reactive." Similarly another large firm reported: "There is no corporate training budget. Each management group will have a training budget which is determined on a needs basis." Almost the same response came from a small home renovations firm in the construction industry, "There is no set plan or budget. It's an as-you-go situation. No money is set aside for such a budget."

In some cases there is a budget for management development but not for other types of training costs, which are simply charged back to the individual units or departments. Some firms, of course, do have more formal budgeting procedures. At a large company in retail trade, annual training objectives and associated funding requirements are submitted to the division heads for approval.

In general, just as the decision to train is made at many places in the corporation, so training expenses are charged to many budgets. The decentralized nature of budgets and expenditures for training is reflected by the fact that approximately one-half of the firms interviewed could not easily provide a dollar figure on the total amount of money spent on formal training programs during the firm's last fiscal year.

Use of External Suppliers of Training Services

A firm has three ways in which it can deliver a training program to its employees. It can provide the whole program in-house or it can buy the whole program outside the firm. The third option is some combination of in-house and external training.

Most firms interviewed use outside training services to meet some of their training requirements, but the predominant pattern is to minimize use of external suppliers. On average, the split between the amount of training done in-house and contracted out is approximately 70 versus 30 percent.

Factors which influence the choice of external training suppliers are the job/occupational category, the availability of programs offered, the cost of external training relative to in-house training, the perceived quality of the course offered, and whether or not the employer is able to do the training internally. In regards to the quality of outside suppliers, a large majority of firms are either very satisfied (42%) or somewhat satisfied (37%) with the services of external training suppliers.

Two-thirds of the firms interviewed maintain links with outside education and training organizations. The most common connection (in one-third of cases) is with colleges or universities and the second most frequently reported link was through membership in an association or federation. But there is a wide variety of interaction between training firms and outside institutions from which both sides appear to gain. A number of training firms use outside educational institutions to provide courses for their employees,

while staff at some training firms also teach at colleges; others serve on their boards of directors. A few firms provide work programs for university or high school students. These inter-relationships between the educational system and the workplace are linkages that should be encouraged and strengthened because of the contributions they can make to the relevance and quality of training.

Evaluation of Training

In the interviews almost all of the firms noted that they undertake some assessment of the effectiveness of the formal training programs they provide. The most predominant methods they reported are monitoring the employee's performance and productivity (51%), and performance evaluation by staff (22%). Thus, the acid test is whether or not the employee's performance on the job improves as a result of training. This makes sense given that the responsibility for planning and delivery of training is delegated down to departmental managers and that the primary objective of training is to improve performance.

Findings from the mail survey on the organization and nature of the training function in small and medium sized firms are also of interest. Most small and medium sized firms which provide formal training do not have separate training units. Overall, only about 5 percent have such a unit. Further, only 24 percent of firms had an employee on staff whose full-time primary function was to work as a trainer.

Only 17 percent of small and medium sized firms which provide formal training for their employees have separate training budgets. The larger the firm, of course, the

more likely it is to have such a budget. Where separate budgets do exist, however, there is no uniformity in how they are constructed. For example, slightly over fifty percent include tuition paid on behalf of the employees, purchase of training materials, and travel and accommodation. Close to 60 percent do not include such real cost items as wages and salaries of trainees while away from the job, instructors wage or salary cost, or administration or overhead costs. With respect to expenditures for training as opposed to budgets, 26 percent of the firms could not provide an estimate on total training expenditures during 1987.

The mail survey findings on use of external suppliers of training among small and medium sized firms were similar to the results from the interviews. About 68 percent of firms' training needs are met through internal programs and approximately 34 percent through the purchase of courses from public or private training suppliers (educational institutions, private training institutions and firms).

CHAPTER 6

PRIVATE SECTOR'S VIEWS ON ROLE OF GOVERNMENT IN TRAINING

To gain insights into the views of private firms about whether or not there is a role for government in training, the nature of the role, and the types of services government should provide, questions were posed on these items during the interviews.

A large majority of the firms interviewed (77 out of 100) believe that government has a role to play in job training. Of these, 36 see government's role as one of providing financial support to trainees, while 34 stated that the role should be to provide job training programs.

When the focus of the interview shifted to the types of services government should provide in the area of training, the responses clustered around two main categories -- certification and counselling.

Firms were also asked what government's role should be in long-term versus short-term training programs. In support of long-term training programs, the area for government involvement most frequently mentioned was setting training requirements and standards, closely followed by subsidization of training costs. The next most important response category was for government to directly provide training programs.

In short-term training programs, the most important role for government was viewed as subsidization of training costs. While many firms simply said the government should provide more dollars to defray training

costs, others emphasized the need for government to provide more information on assistance programs and to promote these programs as widely as possible. Perhaps not surprisingly given the nature of short-term training programs, establishing training requirements and standards for training were not seen as important functions for government compared to long-term training programs.

Slightly over one-half of the firms do not see government programs having an effect on their training decision, while one-fifth of the firms interviewed indicated that government programs encouraged their formal training efforts. Another 9 percent said public sector programs had discouraged training.

On the use of government programs, forty of the 100 firms interviewed had received some form of government assistance for training over the previous year. Among these, firms in the goods producing sector and large firms had the highest representation compared to firms in the service sector and small firms. Of those firms that used government training programs, Ontario Skills was used more than any other.

Awareness among employers about available government programs to assist in training could be strengthened, particularly among small and medium sized firms. According to the mail survey, 13 percent of small and medium size firms were aware of one or more of the training assistance programs sponsored by the Ontario Ministry of Skills Development[5]. For the federal Canadian Jobs Strategy programs, about 24 percent of small and

medium sized firms were aware of at least one program[6]. Just as the proportion of firms which train and the resources devoted to training increase with firm size, so does awareness of government programs.

CHAPTER 7

PRIVATE SECTOR TRAINING AND GOVERNMENT ASSISTANCE PROGRAMS

The findings presented in the previous five chapters have implications for government policies and programs. From an economic perspective, governments are increasingly aware of the contribution a well-trained, skilled and flexible work force can make towards strengthening our international competitiveness. In response to tough competition from newly industrialized and emerging industrial countries based on a combination of low labour costs and capital investment, the challenge for advanced industrial countries is to adopt new technologies to improve productivity and to shift resources to higher value added economic activities which involve substantial inputs of knowledge, high level skills and capital.[7] The formal training programs that individual firms provide for their employees, especially those to assist employees adapt to new technologies, undoubtedly contribute to the overall objective of improving competitiveness.

The fundamental question, however, is how to use limited public sector resources in support of skills training programs which will best complement private sector activities and yield maximum economic benefits. Before pursuing this discussion, it is worthwhile to review a number of the main research findings:

- Most training programs provided by private sector firms are of short duration (under two weeks) and the objective of these programs is to gain a

competitive edge by improving the performance of employees and their ability to adapt to new technologies.

- Management, supervisory and sales are the categories that receive the highest priority for training in most private sector firms with the clerical, production and technical categories being at the low end of the priority scale.

- Firms' training programs are heavily concentrated on providing new employees with the specific skills they need to perform well in their jobs, and at upgrading the skills of other employees.

- Although training firms foresee shortages of skilled workers, the majority of them continue to recruit skilled workers in the external labour market and provide them with short-term training programs to bring them up-to-speed in their new jobs as quickly as possible.

- Most small and medium sized firms have little training expertise, and even in large firms, existence of a training department may mean no more than that some responsibility for co-ordinating training has been assigned to a senior level position.

Since firms which provide formal training concentrate mostly on short-term training to meet their own particular needs and because the benefits flow mostly to individual firms, it makes sense from a public policy perspective to have the private sector take the lead in the provision of short-term training. However, since only

slightly over one-quarter of small and medium sized firms in Ontario provide formal training programs for their employees, government can contribute to developing a training culture by assisting firms to enter the training business through programs like Ontario Skills.

As well, since many firms involved in training have neither training departments nor trainers, government can help private firms strengthen their expertise in areas like needs analysis and training plan design. Government can also assist by sponsoring train-the-trainers programs and by providing information on training courses. These kinds of initiatives can both help firms enter the training world and strengthen the quality of training, but without making them permanently dependent on government assistance.

What constitutes constructive public policy responses to encourage more long-term training programs depends on the nature of the training programs private firms can reasonably be expected to sponsor for workers, and how public sector resources and initiatives can best complement the training activities of private firms. Although firms are encountering shortages of high skilled workers across a broad range of occupations and foresee these shortages as a continuing characteristic of the labour market, research findings reveal that most firms still look outside for qualified workers, rather than upgrade existing staff or hire and train less qualified workers. As the real costs associated with skill shortages rise, firms may place a higher priority on long-term training than in the past; but the evidence to date indicates that a marked change in behaviour in this regard is not to be expected.

In light of these realities, it appears that government has an important role to play in encouraging more long-term training in the private sector. In pursuing this objective, government could become more active in establishing training course content and minimum standards of competence based on industries' requirements, and providing certification for workers who complete prescribed programs. Consideration could also be given to encouraging private firms to participate in long-term training programs by strengthening the institutional training system, particularly the college system. This could be done through providing resources to strengthen the position of the colleges to better meet industries needs through cooperative programs, and by providing training allowances to individuals to increase the volume of trainees in long-term training programs.

As well, government could play a useful role by providing firms with periodic benchmark information on training activities across industry sectors and in other countries. Firms would then be in a much better position to assess their own performance against industry norms, and those of their competitors in other countries.

Finally, government could play a stronger leadership role through articulating a training strategy within a framework of labour market needs in the next decade. An important part of this strategy would be to identify objectives to be met and propose the co-operative arrangements between employers, workers and government to meet the future demands for skilled workers in the economy.

NOTES

1. Building a Training System for the 1990's: A Shared Responsibility, Ministry of Skills Development, Toronto, February, 1989.

2. Report to the Premier's Council: Competing in the New Global Economy, Volume I; and Industry Studies, Volume II, Province of Ontario, Queen's Park, Toronto.

3. Training, The Magazine of Human Resources Development, October 1986 "Where the Training Goes", Gordon, Int., p. 49, Trends in Corporate Education and Training , The Conference Board, New York, N.Y., 1985, p.7, Training, The Magazine of Human Resources Development, October 1985, "Where the Training Dollars Go", Chris Lee, p. 51-52.

4. Based on special tabulations from the 1984 Training in Industry Survey undertaken by the Ontario Manpower Commission, the incidence of formal training in 1984 for small and medium sized private sector firms (i.e., excluding health, education, welfare and government services) is estimated at 26.0 percent. By size of firm, the incidences are estimated at 23.9 percent for firms with fewer than 20 employees, and 50.6 percent and 52.1 percent, respectively, for firms with 20 to 49 employees and 50 to 199 employees.

5. The mail survey respondents were asked if they were familiar with any of the following Ontario Ministry of Skills Development training assistance programs: Ontario Skills, Ontario Basic Skills, The Training Consulting Service, Trades Updating, and Transitions.

6. The mail survey respondents were asked if they were familiar with any of the following Employment and Immigration Canada's "Canadian Jobs Strategy" programs: Job Development, Job Entry, Skill Investment, Skill Shortages, Innovations and Community Futures.

7. For a review of both labour market demand and supply side issues in Ontario see: Adjusting To Change: An Overview of Labour Market Issues in Ontario, Ministry of Skills Development, Toronto, June, 1988.

APPENDIX

SURVEY METHODOLOGY

To obtain information on why firms train, organization of training, incidence and types of training, the overall project involved two separate phases. These were an interview phase to obtain qualitative information from firms and a mail survey to obtain empirical information on training activities.

For both the interview and mail survey of small and medium sized firms, data were collected and tabulated by Gallup Canada Inc. on behalf of the Ministry.

Personal Interviews with Firms

Personal interviews were conducted with 100 firms which provided formal training for their employees in 1987. The interviews were conducted in January 1988 utilizing a semi-structured questionnaire. The sample of 100 firms was drawn to reflect the diversity of industrial sectors (agriculture was excluded) and firm sizes in the province.

The 100 firms were distributed fairly evenly between firms with fewer than 100 and more than 100 employees; 66 percent of the firms were from the service producing and 34 percent from the goods producing industries. About half of the interviews were conducted around the Metropolitan Toronto area (Hamilton to Oshawa) with the remainder in Ottawa, Windsor, London and Northern Ontario (Sudbury and Thunder Bay).

The Mail Survey

The data presented in this report from the mail survey of small and medium sized firms in Ontario is part of a larger survey project undertaken in co-operation with Canada Employment and Immigration and Statistics Canada. In this larger survey Ontario collected information from small and medium sized firms while the federal government is surveying large firms plus a unique sample of small firms as part of a national survey. Under the arrangements, data collected from Ontario firms will be shared between the federal government and the Ministry of Skills Development.

1. Survey Population for Small and Medium Sized Firms

For the Ontario survey of small and medium sized firms, Statistics Canada's Business Register File was the source for drawing a sample of firms in the less than 200 employee size category. Sample units were drawn using a simple random sampling scheme by industry and employment size groups for the following sectors:

Goods producing sector:

- primary industries, except farms
- mining
- construction
- manufacturing

Service producing sector:

- transportation and storage
- communications and utilities
- wholesale trade
- retail trade
- finance and insurance
- real estate and insurance agents
- business services
- food and accommodation
- other services, except private households and membership organizations

Upon receipt of the sample the Ministry took full responsibility for data collection, data processing and statistical analysis for the mail survey of small and medium sized firms in Ontario.

2. **Non-Response Analysis**

To assess bias attributable to non-response one-hundred telephone interviews with non-respondents were undertaken to seek basic background data and information regarding the incidence of formal training during 1987, the survey reference period.

3. **Verification of Response**

A verification check with a sample of 100 responding firms was also conducted.

4. **Survey Response**

Information on total initial sample, sample after screening, response and usable response is provided below.

- Total initial sample: 2,394
- Sample after screening: 1,751
- Total completions received: 607
- Total rejected (questionnaires containing incomplete information, out of scope, etc.): 44
- Total accepted for analysis: 563

5. **Weighting Procedures**

To produce estimates on incidences of formal training programs by employment size and industry sector, matrix-weighting by industry within size groups was applied. Information obtained through analysis of non-respondents and the verification check for respondents was incorporated in developing weights.

La formation professionnelle et le secteur privé

Choix et approches

Ontario
Ministère de la Formation professionnelle

La formation professionnelle
et le secteur privé

Choix et approches

Ministère de la Formation professionnelle
Avril 1989

ISBN 0-7729-5374-0

This publication is also available in English under the title:
The Training Decision: Training in the Private Sector.

TABLE DES MATIÈRES

		Page
SOMMAIRE		iii
CHAPITRE 1 :	Introduction	1
CHAPITRE 2 :	Les raisons pour lesquelles les compagnies offrent des programmes de formation	5
CHAPITRE 3 :	Qui reçoit la formation	11
CHAPITRE 4 :	La décision d'offrir une formation et le marché du travail	17
CHAPITRE 5 :	L'organisation et l'administration de la formation au sein des entreprises privées	23
CHAPITRE 6 :	Observations du secteur privé face au rôle du gouvernement en matière de formation	29
CHAPITRE 7 :	Formation dans le secteur privé et programmes d'aide du gouvernement	31
ANNEXE :	Méthodologie	35

Remarque – Dans ce texte, lorsqu'il désigne des personnes, le masculin est utilisé au sens neutre.

LISTE DES GRAPHIQUES

Page

GRAPHIQUE I : Répartition des réponses des entreprises sur les raisons pour lesquelles la formation est nécessaire 6

GRAPHIQUE II : Répartition des entreprises selon les principales catégories professionnelles bénéficiant de programmes de formation structurés 12

GRAPHIQUE III : Répartition des participants aux programmes de formation dispensés dans les PME selon le type de programme (Ontario, 1987) 13

GRAPHIQUE IV : Répartition des participants aux programmes de formation dispensés dans les PME selon la durée du programme (Ontario, 1987) 13

GRAPHIQUE V : Répartition des réponses des entreprises sur les pénuries au sein des catégories professionnelles prévues pour les cinq prochaines années 18

SOMMAIRE

Outre les investissements en installations, en matériel et en nouvelles technologies, une main-d'œuvre bien formée et souple fait partie des atouts indispensables pour réussir en cette ère d'âpre concurrence internationale. L'évolution des tendances commerciales mondiales et l'intensification de la concurrence mondiale, dues à la suppression des barrières commerciales, forcent les pays très industrialisés à passer aux industries nécessitant un apport considérable en capital et en connaissances. Il y a déjà quelque temps que ce processus existe au Canada et en Ontario, et il sera accéléré par l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Le succès de la transition dépendra largement de l'adaptabilité et de la qualité de notre main-d'œuvre.

Des changements importants se produisent également au niveau de l'offre sur le marché du travail. À cause du ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre, les employeurs de l'Ontario peuvent s'attendre à une période prolongée de pénurie plutôt que d'excédent de main-d'œuvre. À mesure que les travailleurs vieillissent et que le nombre de jeunes arrivant sur le marché du travail diminue, la priorité devra être accordée au recyclage des travailleurs au cours de leur vie active. Étant donné les tensions créés au sein du marché du travail par l'offre et la demande en main-d'œuvre, des modifications aux pratiques et politiques actuelles gouvernant le développement des ressources humaines seront nécessaires afin de répondre aux besoins en travailleurs compétents et bien formés de l'économie.

Les employeurs et les travailleurs ont un rôle essentiel à jouer pour développer une main-d'œuvre souple et hautement qualifiée. Un des principaux défis qui se posent au gouvernement est d'inciter les travailleurs à accorder plus d'importance à la formation et d'identifier les initiatives qui pourraient le mieux compléter les activités du secteur privé de même que les coentreprises susceptibles de donner les meilleurs résultats.

Afin de faciliter l'étude et le traitement de ces questions, ce rapport présente les résultats d'un projet de recherche sur les programmes de formation offerts par les entreprises du secteur privé. Les raisons qui poussent les entreprises à offrir des programmes de formation structurés à leurs employés, les personnes qui reçoivent cette formation, l'incidence et les caractéristiques de ces programmes, l'organisation des activités de formation au sein des entreprises et la façon dont les entreprises perçoivent le rôle du gouvernement à cet égard sont explorées dans ce rapport.

Les principales conclusions tirées du projet de recherche sont les suivantes :

- La plupart des entreprises offrant des programmes de formation structurés estiment que la formation doit faire partie de leurs activités commerciales, et leur objectif premier est d'accroître leur compétitivité en améliorant le rendement de leurs employés et leur capacité d'adaptation aux nouvelles technologies.

- Les entreprises offrant une formation accordent la priorité aux catégories du personnel de gestion, d'encadrement et des ventes; les catégories du personnel de bureau, de la production et les travailleurs qualifiés sont les dernières à recevoir une formation.

- Bien que les entreprises offrant des programmes de formation à leurs employés prévoient des pénuries de main-d'œuvre qualifiée, la majorité d'entre elles préfèrent recruter les travailleurs qualifiés sur le marché du travail et leur offrir une formation à court terme pour leur permettre de s'adapter à leur nouvel emploi aussi rapidement que possible.

- La plupart des programmes de formation des entreprises privées durent moins de deux semaines, et sont dispensés essentiellement aux nouveaux employés pour leur permettre d'acquérir les compétences précises nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches, et au perfectionnement des autres employés.

- Dans ces entreprises, la responsabilité de la planification des programmes de formation, des budgets, de la prestation et de l'évaluation n'est généralement pas très structurée et la tendance est de déléguer cette responsabilité aux chefs de service, de section ou de département.

- Pour ce qui est du rôle que doit jouer le gouvernement dans la formation, bon nombre d'entreprises ont mis l'accent sur le financement des coûts de formation des programmes à court terme (auxquels ont principalement recours les entreprises privées) et, pour les programmes à long terme, sur l'établissement d'exigences et de normes régissant la formation, sur la remise de certificats ainsi que sur la subvention des coûts de formation.

- Quoique l'incidence de programmes de formation structurés augmente en rapport avec la taille de l'entreprise, l'incidence moyenne chez les PME est d'environ 27 pour 100.

Ces conclusions démontrent clairement que la plupart des entreprises offrent des programmes de formation afin de maintenir leur position concurrentielle en améliorant le rendement de leurs employés et leur capacité de s'adapter aux nouvelles technologies. Pour les entreprises privées, le rôle principal de la formation est d'orienter les nouveaux employés et d'aider les employés actuels à mieux s'acquitter de leurs fonctions. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises privées offrent surtout des programmes de formation structurés de courte durée.

Au point de vue plus étendu des politiques gouvernementales, un objectif clé de l'affectation de ressources aux programmes de formation est d'augmenter le niveau de compétence de base de la population active et d'assurer qu'il existe une ample réserve de main-d'œuvre qualifiée capable d'occuper des postes hautement spécialisés afin que l'économie puisse prospérer et s'adapter plus facilement aux changements technologiques rapides et à la concurrence internationale croissante.

Sans aucun doute, les programmes de formation structurés que les entreprises offrent à leurs employés contribuent à l'atteinte de l'objectif global de compétitivité; mais la nature des programmes de formation que le secteur privé est en mesure d'offrir à ses travailleurs se répercute directement sur les politiques gouvernementales. À cet égard, l'on doit considérer comment les ressources et programmes du secteur public peuvent compléter les initiatives de formation du secteur privé sans faire double emploi. Les questions fondamentales portent sur les différents rôles et responsabilités que doivent assumer le gouvernement et les entreprises privées face à la formation à long terme ou à court terme des travailleurs, et les types d'initiatives conjointes qui devraient être lancées pour satisfaire les besoins de l'économie en travailleurs ayant des compétences techniques et professionnelles supérieures.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Depuis sa création en 1985, le ministère de la Formation professionnelle de l'Ontario participe activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de programmes visant à renforcer les programmes de formation professionnelle destinés à la main-d'œuvre ontarienne. Tel qu'indiqué dans un récent document de travail du Ministère intitulé *La création d'un système de formation pour les années 1990 : Une responsabilité partagée*[1], un des principaux objectifs du Ministère en la matière est d'inciter le secteur privé à participer plus activement à la formation professionnelle. Les entreprises du secteur privé emploient environ 78 pour 100 de la population active de l'Ontario et sont bien placées pour déterminer les besoins en compétences et en formation professionnelle. Elles le sont aussi pour répondre à ces besoins en offrant des programmes de formation à leurs employés.

Les initiatives prises par le secteur privé pour encourager la formation professionnelle reprennent l'idée que, de pair avec les investissements en installations, en matériel et en nouvelles technologies, une main-d'œuvre bien formée et souple fait partie des atouts indispensables pour réussir en cette ère d'âpre concurrence internationale. Le besoin de demeurer concurrentiel sur les marchés internationaux est devenu une préoccupation centrale des gouvernements. Cette préoccupation a été clairement identifiée dans les rapports du Conseil du premier ministre[2]. La formation dispensée aux travailleurs pour qu'ils puissent faire face aux changements que connaît le lieu de travail est perçue de plus en plus comme une question économique essentielle à la prospérité et au bien-être de la société.

Afin de fournir un cadre à l'évaluation de ses politiques et programmes et de faciliter la communication avec les employeurs, les travailleurs, les syndicats et les autres gouvernements sur les questions relatives au développement des ressources humaines, le ministère de la Formation professionnelle a amorcé un certain nombre

---

1. *La création d'un système de formation pour les années 1990 : Une responsabilité partagée*, ministère de la Formation professionnelle, février 1989.

2. *Rapport du Conseil du premier ministre : Concurrencer dans la nouvelle économie globale*, Volumes I et II, province de l'Ontario, Queen's Park, Toronto.

d'études visant à identifier les besoins en matière de formation en Ontario et à évaluer le système de formation. Dans ce rapport sont présentés les résultats d'une étude spéciale sur les facteurs qui influencent les entreprises lorsqu'elles décident de mettre sur pied un programme de formation, sur les types de formation offerts, sur leur organisation et administration au sein des entreprises et sur l'incidence des programmes de formation structurés que les entreprises offrent à leurs employés.

L'étude globale comprend deux volets : une série d'entrevues approfondies menées auprès de 100 entreprises ontariennes qui ont offert des programmes de formation structurés à leurs employés en 1987, et un sondage par courrier d'un échantillon d'entreprises de l'Ontario. Pour les deux volets, les entreprises ont été sélectionnées afin d'offrir une tranche représentative des entreprises tant en taille, qu'en secteur d'activité.

Un des principaux objectifs du sondage par courrier est de permettre d'analyser dans quelle mesure les entreprises ont offert des programmes de formation structurés à leurs employés en 1987. On ne dispose à l'heure actuelle que des résultats préliminaires du questionnaire auquel ont répondu les petites et moyennes entreprises ontariennes (comptant moins de 200 employés).

Aux fins de cette étude, on entend par programmes de formation structurés les programmes ayant des plans et des objectifs structurés faciles à identifier et visant à accroître les compétences des travailleurs en milieu de travail, en classe ou dans des lieux de formation prévus à cette fin. Ces programmes englobent les programmes de formation offerts sur place par l'entreprise, ceux achetés par l'entreprise auprès d'un fournisseur indépendant et ceux que l'entreprise appuie en remboursant les frais de scolarité. Un résumé de l'ensemble du projet d'enquête et de la conception de l'enquête se trouve en annexe.

Les chapitres qui suivent présentent les résultats de l'étude soit : les raisons pour lesquelles les entreprises offrent des programmes de formation (chapitre 2); qui reçoit la formation (chapitre 3); la décision d'offrir une formation et le marché du travail (chapitre 4); l'organisation et l'administration de la formation (chapitre 5); les observations du secteur privé face au rôle du gouvernement en matière de formation (chapitre 6). Le rapport se termine avec une brève discussion sur les retombées politiques de cette recherche (chapitre 7).

CHAPITRE 2

LES RAISONS POUR LESQUELLES LES COMPAGNIES OFFRENT DES PROGRAMMES DE FORMATION

Étant donné la nature très concurrentielle de notre contexte économique actuel, il n'est guère surprenant de constater que presque toutes les entreprises interrogées (91 pour 100) dispensent des programmes de formation structurés à leurs employés parce qu'elles estiment que la formation joue un rôle essentiel et non accessoire dans leurs activités commerciales. Cette constatation se vérifie pour les petites comme pour les grandes compagnies faisant partie du secteur des services ou des biens.

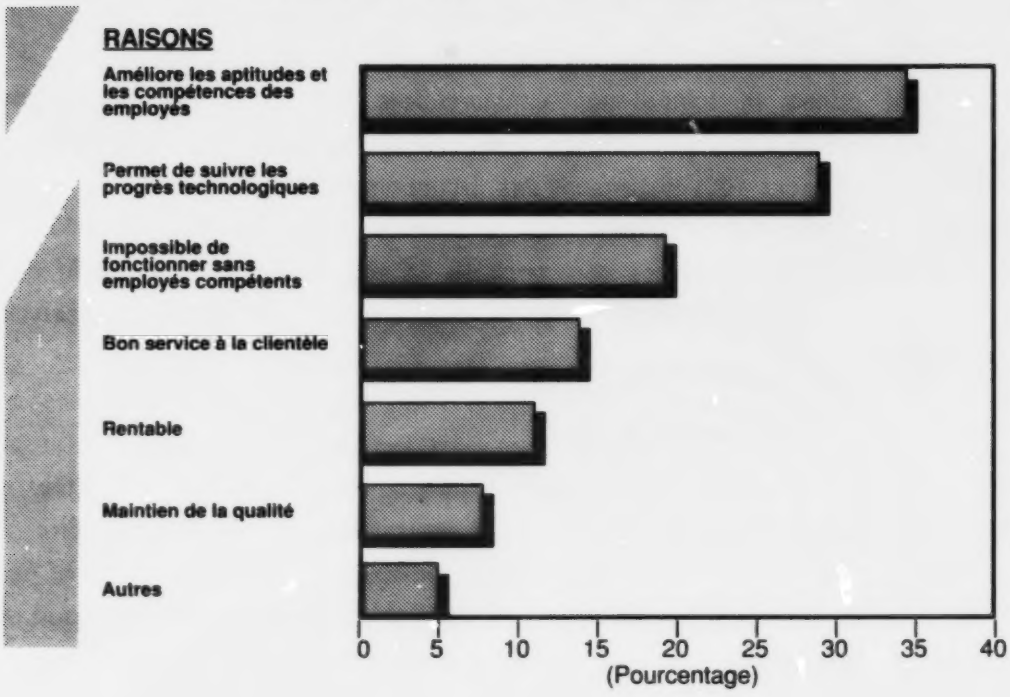
La raison la plus souvent invoquée pour laquelle la formation serait essentielle est que la formation produit des employés plus compétents et plus productifs. Parmi les autres raisons invoquées, notons qu'un programme de formation structuré permet aux compagnies de suivre les progrès technologiques, qu'une compagnie ne peut fonctionner si ses employés ne sont pas formés, que la formation se traduit par un bon service à la clientèle et par une augmentation de la rentabilité (graphique I).

De plus, près de trois quarts des entreprises estiment que la formation est l'un des nombreux facteurs leur assurant un avantage concurrentiel, les autres étant : le service à la clientèle, la qualité des produits, l'efficacité des employés, la technologie, la publicité, la réputation de l'entreprise, la recherche et le développement et le prix des produits de l'entreprise. Bon nombre de ces éléments peuvent être influencés par des programmes de formation professionnelle.

Le lien entre et la capacité concurrentielle se vérifie par les réponses des entreprises lorsqu'on leur a demandé d'identifier le principal avantage de la formation structurée. Les avantages principaux les plus souvent cités sont : un meilleur rendement et une main-d'œuvre plus compétente (41 pour 100); l'enrichissement professionnel est également important (39 pour 100); la capacité d'attirer un bon personnel, la compétitivité et une augmentation du commerce ont également été mentionnés.

GRAPHIQUE I

Répartition des réponses des entreprises sur les raisons pour lesquelles la formation est nécessaire



Les résultats du sondage par courrier auprès des petites et moyennes entreprises (PME) indiquent aussi qu'améliorer le rendement de l'entreprise est l'un des objectifs premiers pour offrir des programmes de formation. Les programmes de formation professionnelle offerts par les PME visent normalement à aider les employés à bien s'acquitter de leur emploi actuel. Tel qu'indiqué ci-dessous, tenir les employés au courant des changements de techniques et de technologies, orienter les nouveaux employés, et satisfaire les besoins en nouvelles compétences représentent d'autres objectifs.

Dans un avenir rapproché la formation continuera d'avoir pour but principal d'augmenter la productivité (selon 30 pour 100 des entreprises interrogées) et d'améliorer la qualité (selon 28 pour 100 des entreprises interrogées). Enfin, 22 pour 100 des entreprises offriront une formation orientée vers de nouvelles technologies et 14 pour 100 vers de nouveaux produits et services.

Objectifs recherchés par les PME offrant des programmes de formation structurés (Ontario, 1987)

Objectifs	
Aider les employés à bien remplir leurs fonctions	84,6 %
Accroître les compétences et les connaissances des employés	66,8 %
Informer les employés sur l'évolution des techniques et des procédures	53,2 %
Orienter les nouveaux employés	50,9 %
Répondre aux nouveaux besoins en matière de compétences	42,9 %
Former les employés pour leur promotion dans l'entreprise	42,5 %
Répondre aux exigences prévues par les règlements	24,3 %
Satisfaire aux exigences des programmes d'action positive	15,6 %
Faciliter la réimplantation des travailleurs	4,6 %
Répondre aux exigences de la convention collective	4,1 %

Remarque – Le total est supérieur à 100 pour 100 en raison de réponses multiples.

Lors des entrevues, une distinction a été faite entre l'environnement externe et les considérations internes en tant que facteurs influant sur la décision d'offrir des programmes de formation. Au titre de l'environnement externe, plus de la moitié des entreprises (57 pour 100) ont déclaré que la concurrence était l'un des facteurs les entraînant à dispenser une formation structurée, et plus du tiers des entreprises (35 pour 100) ont affirmé que la concurrence représentait la plus forte pression externe influençant leur décision. Parmi les autres facteurs externes, notons la volonté de satisfaire la clientèle, les changements technologiques, les lois et règlements du gouvernement et les exigences de l'acheteur.

Des considérations d'ordre interne influencent également la décision d'une entreprise d'investir dans la formation. Selon les résultats obtenus à ce sujet, les demandes présentées par les employés sont le facteur interne le plus important (pour 34 pour 100 des entreprises interrogées) entraînant la prestation de programmes de formation. Parmi les autres facteurs de pression internes, citons les pressions exercées par les superviseurs pour améliorer le rendement des employés. Il semble que les cadres, les gestionnaires et les employés influencent la décision de l'entreprise à cet égard.

Lors des entrevues, on a demandé aux entreprises d'évaluer leurs initiatives de formation par rapport à celles de leurs concurrents, même s'il n'existe, faute de données dans ces secteurs, aucune norme objective sur laquelle les entreprises pourraient appuyer leur jugement. Quatre-vingt-dix pour cent des entreprises interrogées pensent que le montant de formation qu'elles offrent, par employé, est égal ou supérieur à la moyenne dans leur secteur industriel.

En ce qui a trait aux circonstances qui inciteraient les entreprises à accorder plus d'importance à la formation, les progrès technologiques (30 pour 100 des cas) est le facteur mentionné le plus souvent, ce qui signifie qu'un bon nombre d'entreprises estiment que la formation est une nécessité si elles veulent introduire de nouvelles technologies. Les autres facteurs identifiés sont l'accroissement de la productivité, l'expansion et la modification des règlements gouvernementaux.

Pour ce qui est des raisons pour lesquelles les entreprises hésitent à investir davantage dans la formation, le risque de voir les employés ainsi formés les quitter au profit d'un concurrent ne joue pas un rôle majeur, contrairement à ce que l'on aurait pu croire; seules 7 pour 100 des entreprises interrogées ont invoqué cette raison. Comme on le notera dans le prochain chapitre, la possibilité de perdre des employés n'est pas un facteur important empêchant les entreprises d'offrir des programmes de formation, parce que la plupart de ces programmes sont de courte durée, sont axés sur des tâches précises et ont pour objectif de permettre à l'employé d'atteindre le plus rapidement possible le niveau de compétence voulu.

Plus de la moitié des entreprises interrogées ont répondu que les coûts excessifs associés à la formation structurée les empêchaient d'accroître leurs programmes et le quart d'entre elles ont indiqué qu'elles hésitaient à offrir une formation en raison des heures de travail que les employés devaient y consacrer.

En résumé, les entreprises offrant des programmes de formation le font car elles estiment que la formation doit faire partie de leurs activités commerciales. Les principaux objectifs de formation sont liés au rendement des employés. La formation permet aux entreprises d'être plus concurrentielles, en développant une main-d'œuvre plus compétente et plus productive, et en leur permettant de suivre les progrès technologiques. Les coûts représentent le principal facteur empêchant les entreprises d'étoffer leurs activités de formation, alors que les principaux facteurs qui incitent les entreprises à accroître leurs programmes de formation sont, entre autres, l'évolution technologique et les gains de productivité envisagés.

CHAPITRE 3

QUI REÇOIT LA FORMATION

Les résultats des entrevues et du sondage par courrier ont permis de mieux identifier la façon dont les entreprises orientent la formation en fonction de catégories professionnelles (gestionnaires, techniciens, etc.) et en fonction de catégories d'employés (nouveaux employés, travailleurs âgés, etc.).

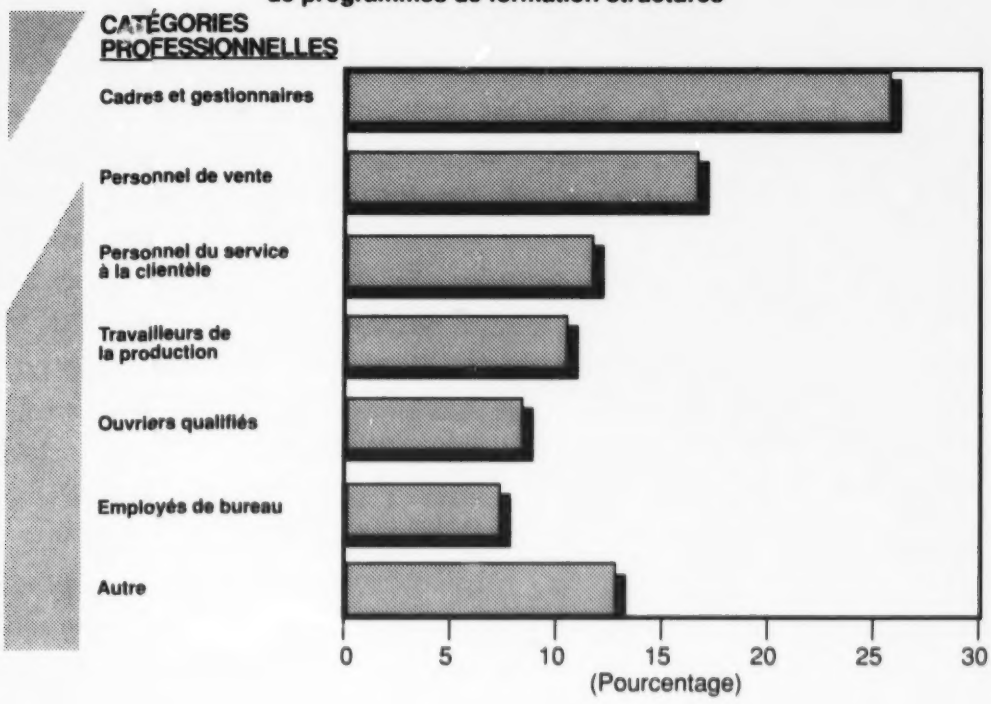
Dans la plupart des entreprises interrogées (80 pour 100), les programmes de formation structurés sont offerts en fonction des catégories d'emplois, et le type de formation offert dépend de l'emploi précis au sein de la compagnie. En ordre décroissant d'importance, les principales catégories professionnelles visées par les programmes de formation sont les suivantes : les cadres et les gestionnaires, le personnel de vente, le personnel du service à la clientèle, les travailleurs de la production, la main-d'œuvre spécialisée et les employés de bureau (graphique II).

Les priorités des employeurs ont apparu clairement après avoir demandé aux entreprises de nommer toutes les catégories professionnelles bénéficiant de programmes de formation. Soixante-douze pour cent des entreprises dispensent une formation structurée à leurs cadres et gestionnaires, alors que seulement 41 pour 100 d'entre elles dispensent une formation structurée aux travailleurs de la production et seulement 9 pour 100 à la main-d'œuvre spécialisée.

Il existe une certaine différence entre les entreprises du secteur de l'industrie des biens et celles du secteur des services quant à l'orientation par catégorie professionnelle des programmes de formation. De façon générale, les entreprises du secteur de l'industrie des biens insistent sur la formation des travailleurs de la production et des travailleurs spécialisés, tandis que les entreprises du secteur des services insistent sur la formation du personnel de vente et des employés de bureau.

GRAPHIQUE II

Répartition des entreprises selon les principales catégories professionnelles bénéficiant de programmes de formation structurés



D'autres études confirment que, dans l'ensemble, les cadres et les gestionnaires sont les principaux bénéficiaires des programmes de formation[3]. Remarquons que les travailleurs de la production et la main-d'œuvre spécialisée continuent d'être proportionnellement moins formés et ce malgré l'évolution technologique rapide et la concurrence internationale croissante.

Les entreprises dispensent une formation non seulement en fonction des catégories professionnelles mais également en fonction du type d'employé, les nouvelles recrues étant, de loin, les plus avantagées. En effet, 62 des 100

---

3. «Where the Training Goes», *Training, The Magazine of Human Resources Development*, octobre 1986, Gordon, Int., p. 49; *Trends in Corporate Education and Training*, The Conference Board, New York, N.Y., 1985, p. 7; Chris Lee, «When the Training Dollars Go», *Training, The Magazine of Human Resources Development*, octobre 1985, p. 51-52.

entreprises interrogées ont déclaré accorder la priorité à la formation structurée de leurs nouveaux employés. Parmi les autres catégories d'employés visés par la formation, notons les travailleurs âgés (26 entreprises), les femmes (22 entreprises), les employés handicapés (12 entreprises), et les minorités visibles (10 entreprises). (Le total de ces résultats dépasse 100 car les entreprises peuvent viser la formation de plus d'un groupe d'employés.)

Les principaux objectifs des programmes de formation visant des catégories professionnelles particulières sont de former les employés pour un travail précis et d'orienter leurs employés. Ces deux objectifs, mentionnés au total par les trois quarts des entreprises interrogées ayant ce type de programmes, reflètent clairement l'importance accordée à la formation de nouveaux employés.

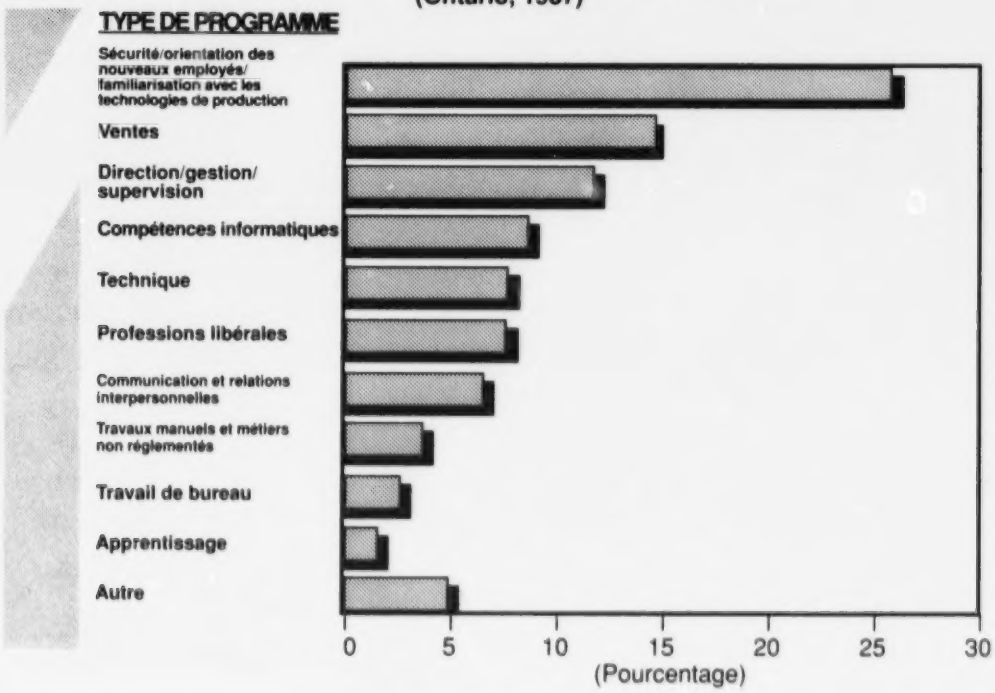
Ces conclusions sont appuyées par le sondage par courrier. En répartissant par type de programme suivi les employés des PME ayant reçu une formation structurée en 1987, il devient évident qu'une grande part de la formation offerte par les entreprises est axée sur la sécurité, l'orientation des nouveaux employés et la familiarisation à la technologie de la production (graphique III). En termes du nombre d'employés recevant une formation, les programmes de formation touchant la vente, les compétences informatiques, et la formation des superviseurs, des cadres et des gestionnaires occupent également une place importante. Les plus faibles proportions de participation ont été enregistrées dans les programmes de formation touchant les travaux manuels et les métiers non réglementés, les emplois de bureau et l'apprentissage.

Étant donné ces résultats, il n'est guère surprenant de constater qu'une grande partie des programmes de formation offerts par les PME sont de courte durée. Le sondage par courrier révèle qu'environ 65 pour 100 des employés ayant participé à ces programmes ont suivi des programmes de moins de deux semaines (graphique IV).

En résumé, la plupart des programmes de formation structurés sont offerts en fonction de catégories professionnelles et sont destinés aux cadres, aux gestionnaires et aux superviseurs. Malgré l'importance que les entreprises attachent à suivre les progrès technologiques, la formation des travailleurs de la production et de la main-d'œuvre spécialisée, qui sont les plus touchés par l'introduction en atelier des

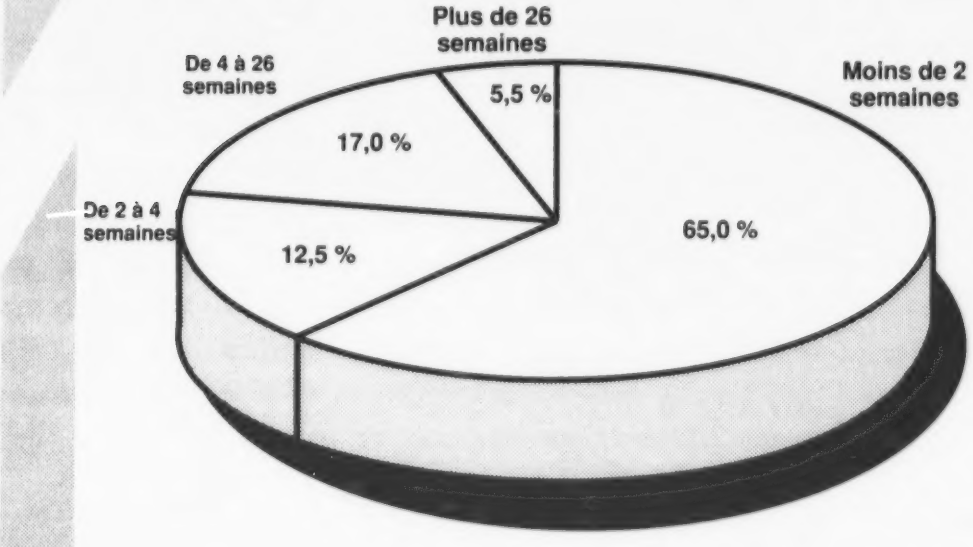
GRAPHIQUE III

Répartition des participants aux programmes de formation dispensés dans les PME selon le type de programme, (Ontario, 1987)



GRAPHIQUE IV

Répartition des participants aux programmes de formation dispensés dans les PME selon la durée du programme (Ontario, 1987)



nouvelles technologies à grande échelle, a une priorité nettement inférieure lorsqu'il s'agit d'offrir des programmes de formation structurés. Vue en termes de catégorie d'employés, la formation vise principalement les nouveaux employéset ont pour but l'acquisition de compétences particulières liées au travail, ce qui explique, en partie, pourquoi la plupart des programmes de formation offerts par les employeurs sont de courte durée.

CHAPITRE 4

LA DÉCISION D'OFFRIR UNE FORMATION ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL

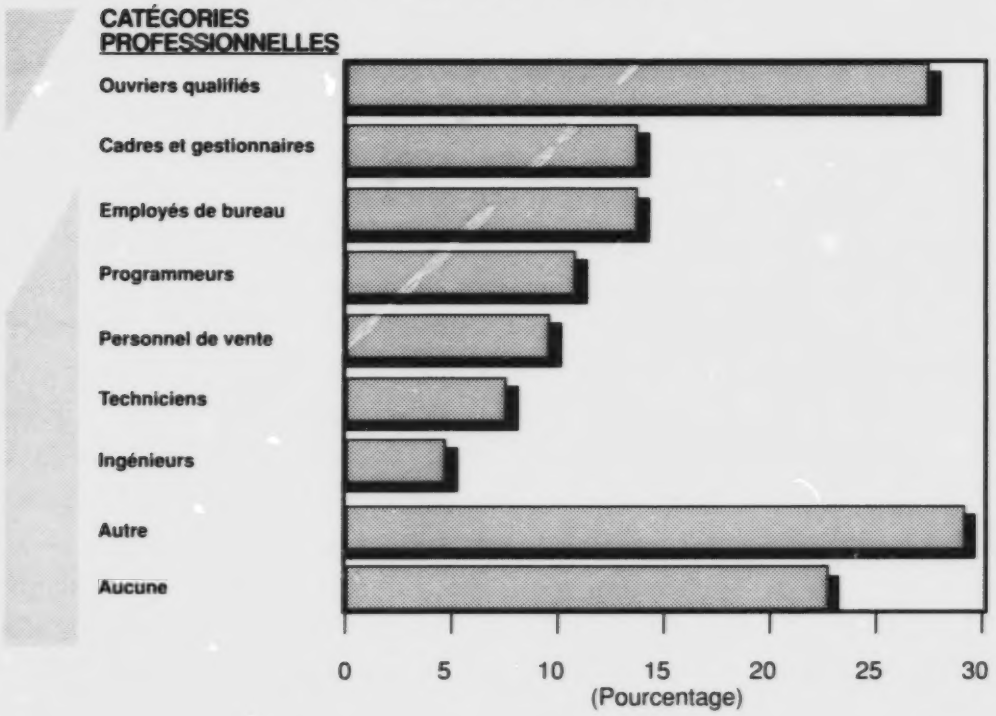
En plus de demander aux entreprises pourquoi elles offrent des programmes de formation structurés et qui elles forment, des questions ont été posées afin de déterminer l'influence des conditions du marché du travail sur leurs décisions d'offrir des programmes de formation. Au moment où ont eu lieu les entrevues, l'Ontario amorçait sa cinquième année consécutive de forte croissance économique et les employeurs éprouvaient de plus en plus de difficultés à recruter les travailleurs spécialisés dont ils avaient besoin pour accroître leur production et répondre aux demandes du marché.

Les pénuries de main-d'œuvre spécialisée survenues sur le marché du travail ontarien ont été confirmées lors des entrevues. Plus des trois quarts des entreprises (77 pour 100) prévoient faire face à une pénurie de travailleurs professionnels ou de main-d'œuvre spécialisée au cours des cinq prochaines années. On prévoit également que ces pénuries toucheront particulièrement certains secteurs (graphique V) dont la main-d'œuvre spécialisée (selon 28 pour 100 des entreprises), les cadres et les gestionnaires (14 pour 100), le personnel de soutien (14 pour 100), les programmeurs (11 pour 100), le personnel de vente (10 pour 100) et les techniciens (8 pour 100).

Les compétences particulières comprises dans ces catégories générales varient considérablement. Ainsi, une aciérie ontarienne prévoit faire face à une pénurie de main-d'œuvre spécialisée en mécanique, en manipulation d'appareils de pointe et en informatique. Un constructeur d'automobiles a indiqué qu'il y aurait pénurie de mécaniciens-monteurs, d'outilleurs et d'autres travailleurs spécialisés. Un fabricant de produits alimentaires à base de céréales prévoit une pénurie d'électriciens spécialistes en électronique, de réparateurs d'instruments et d'ingénieurs électroniciens. Bon nombre d'entreprises du secteur de l'industrie des biens ont confirmé qu'elles s'attendaient à une pénurie dans ces domaines.

GRAPHIQUE V

Répartition des réponses des entreprises sur les pénuries au sein des catégories professionnelles prévues pour les cinq prochaines années



Les pénuries prévues par les entreprises du secteur des services sont quelque peu différentes. Le directeur de la formation et du perfectionnement d'un établissement financier a fait état de la pénurie de spécialistes des relations interpersonnelles. D'autres répondants ont indiqué qu'ils auraient besoin de personnel de vente, de techniciens pour leur service à la clientèle et de travailleurs ayant des aptitudes supérieurs en communication. En général, l'étude a confirmé l'opinion très largement partagée selon laquelle, en Ontario, plusieurs secteurs continueraient au cours des prochaines années de connaître des pénuries de travailleurs professionnels et de main-d'œuvre spécialisée.

En plus d'étudier la nature des pénuries prévues, on a interrogé les représentants des entreprises afin de découvrir comment ils comblaient, en général, leurs postes vacants. La plupart des entreprises interrogées (64 pour 100) comblent leurs postes vacants en recrutant à l'extérieur des travailleurs déjà qualifiés, bien qu'elles sachent que le marché du travail en Ontario continuera à connaître des pénuries de travailleurs qualifiés nécessaires pour combler les postes de niveau supérieur, au cours des prochaines années. Le reste des entreprises ont indiqué qu'elles comblaient généralement les postes laissés vacants par des travailleurs qualifiés, en recyclant leurs employés (24 pour 100) ou en formant de nouveaux employés (12 pour 100).

Compte tenu de ces tendances, la majorité des entreprises interrogées estiment qu'il est plus rentable de combler les postes vacants en ayant recours au recrutement externe plutôt qu'à la formation ou au recyclage du personnel déjà sur place. Pour la plupart des entreprises donc, il s'agit d'orienter ces employés et de les aider à s'adapter à leur nouvel emploi, plutôt que de leur offrir une formation approfondie à long terme.

Une étude plus poussée nous a permis d'identifier un certain nombre de facteurs déterminant si une entreprise comblera les postes vacants en recrutant des travailleurs qualifiés, en recrutant des travailleurs moins qualifiés et en les formant ou en formant des travailleurs déjà en place. Un certain nombre d'entreprises (44 pour 100) ont indiqué qu'elles évaluent d'abord la faisabilité de la formation et de la promotion interne, mais comme le recrutement à l'extérieur est la principale source d'approvisionnement en travailleurs qualifiés, il semble que les efforts des entreprises à cette fin ne soient généralement pas couronnés de succès. Un peu plus de la moitié des entreprises interrogées ont répondu que la nature du travail ou des compétences nécessaires constituait le facteur principal. Les conditions du marché du travail ont été mentionnées par 22 pour 100 des entreprises comme facteur influençant la façon dont les postes vacants sont comblés.

On a également demandé aux entreprises comment elles entendaient faire face aux pénuries qui, selon elles, surviendront au cours des prochaines années. Il est intéressant de noter que les deux tiers des entreprises qui prévoient ces pénuries au cours des cinq prochaines années ont indiqué qu'elles comptaient former de nouveaux travailleurs non qualifiés ou recycler leurs employés. Il s'agirait alors d'un changement radical par rapport aux politiques suivies jusqu'à présent, surtout si les entreprises envisagent de parrainer des programmes à long terme visant à former des travailleurs qui occuperont des postes exigeant des compétences plus spécialisées.

Les conclusions du sondage par courrier ont soulevé une autre question quant à la force de l'engagement des employeurs à satisfaire leurs besoins en main-d'œuvre spécialisée en offrant des programmes de formation professionnelle. En 1987, seulement 27 pour 100 des PME ontariennes environ ont offert une formation structurée quelconque à leurs employés. Comme indiqué ci-dessous, les entreprises comptant moins de 20 employés ont offert de tels programmes dans une proportion de 23,6 pour 100, tandis que celles qui en comptaient 20 à 49 et celles qui en comptaient 50 à 199 l'ont fait dans une proportion de 52,6 pour 100 et 60,8 pour 100 respectivement.

Incidence des programmes de formation structurés au sein des petites et moyennes entreprises de l'Ontario en 1987

Selon l'effectif du personnel d'entreprises	Pourcentage
1 à 19 employés	23,6
20 à 49 employés	52,6
50 à 199 employés	60,8
Selon le secteur industriel*	
Biens	26,9
Services	27,4
Pour toutes les entreprises	27,3

* Pour une définition du secteur de l'industrie des biens et du secteur de l'industrie des services, voir l'annexe jointe à ce rapport.

Comparativement à 1984, dernière année où les activités de formation au sein des entreprises de l'Ontario ont été mesurées, la proportion d'entreprises de taille moyenne (de 50 à 199 employés) offrant des programmes de formation structurés est passée de 52,1 pour 100 à 60,8 pour 100, alors que l'augmentation chez les petites entreprises est restée très faible[4]. Ceci reflète non seulement certaines différences de définitions entre les enquêtes, mais également un climat économique et un marché du travail très différents en 1987 de ce qu'ils étaient en 1984. Entre 1984 et 1987, l'Ontario a connu une forte croissance économique, une diminution du taux de chômage provincial, passant de 9 pour 100 à 6,1 pour 100, ainsi que le début des pénuries de main-d'œuvre. Au cours de cette période, il est devenu plus difficile de recruter de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail pour combler les postes vacants; l'option de la formation est donc devenue plus importante pour les entreprises de taille moyenne.

---

4. Selon des calculs effectués à partir des résultats du sondage sur la formation dans le secteur industriel (Training in Industry Survey) commandé par la Commission de la main-d'œuvre de l'Ontario, l'incidence de programmes de formation structurés offerts en 1984 par les PME (exclut les services de la santé, l'éducation, l'assistance sociale et les services gouvernementaux) est évaluée à 26 pour 100. On évalue à 23,9 pour 100, à 50,6 pour 100 et à 52,1 pour 100, respectivement, l'incidence pour les entreprises ayant moins de 20 employés, de 20 à 49 employés et de 50 à 199 employés.

CHAPITRE 5

L'ORGANISATION ET L'ADMINISTRATION DE LA FORMATION AU SEIN DES ENTREPRISES PRIVÉES

La prestation de programmes de formation structurés comprend la planification, l'élaboration des prévisions budgétaires, la prestation, le contrôle et l'évaluation de tels programmes. Le présent chapitre porte sur la nature et le cadre des activités qui composent le programme de formation d'une entreprise.

La formation peut être perçue comme une fonction au sein d'un ensemble d'activités regroupant entre autres la planification stratégique, la planification des affaires, la gestion des ressources humaines, les achats, la production, les ventes, la comptabilité, le service à la clientèle, etc. Idéalement, l'organisation et l'administration de la formation devraient être gérées par un service de soutien distinct au sein de l'entreprise et être étroitement liées aux plans d'affaires, aux plans stratégiques et aux objectifs plus vastes de l'entreprise. Mais les entrevues et le sondage par courrier ont révélé qu'en réalité l'organisation et l'administration des programmes de formation structurés varient considérablement d'une entreprise à l'autre et que, contrairement aux autres fonctions de l'entreprise telles que la comptabilité et les achats, la formation n'est ni centralisée, ni très structurée.

Il est devenu apparant, lors des entrevues, que divers paliers et secteurs d'opération, implantés au sein des entreprises, sont responsables de la planification des ressources humaines et des programmes de formation structurés, que les entreprises soient petites ou moyennes, qu'elles fassent partie du secteur de l'industrie des biens ou de celui des services. Au sein des petites entreprises (100 employés et moins), la planification et la formation incombent généralement au chef de l'établissement ou au directeur général (la moitié des petites entreprises). Quant aux plus grandes entreprises, la planification et la prestation des programmes de formation relèvent en grande partie des cadres au niveau inférieur à ceux précédemment cités (48 pour 100 des grandes entreprises).

L'organisation et l'administration des activités connexes à la formation dispensée dans les entreprises ontariennes sont généralement décentralisées et gérées de bas en haut plutôt que centralisées et gérées hiérarchiquement. Par exemple, le directeur des ressources humaines d'une importante entreprise de conditionnement des aliments a déclaré : «Les plans ne sont pas centralisés. Le responsable de chaque grand service travaille en étroite collaboration avec les chefs de service. La direction des ressources humaines participe à la formation des cadres et des gestionnaires.»

En réponse à la question «Qui est chargé de l'élaboration des plans de ressources humaines?», le superviseur d'une importante entreprise de commerce de gros a déclaré : «Le chef de bureau pour le personnel de bureau, le chef de l'entrepôt, le chef du service des ventes... cela dépend de la personne qui doit être formée et de la fonction demandée : travail de bureau, de vente, etc.»

Un certain nombre d'entreprises ont indiqué avoir un service de formation dans leur organisation mais le rôle et la nature de ce service sont très vagues car les programmes sont élaborés et administrés de diverses façons. Par exemple, pour bon nombre d'entreprises ayant un «service de formation», les programmes sont élaborés et administrés par les chefs de service et les directeurs. Il semble donc que la définition du «service de formation» soit assez large et que, dans bien des cas, elle signifie simplement qu'un poste a été désigné pour assurer la coordination et la compilation des activités de formation.

Pour certaines entreprises, la formation est centralisée lorsqu'elle touche certaines catégories professionnelles, par exemple le personnel cadre, et est décentralisée lorsqu'il s'agit d'autres catégories telles que les travailleurs de la production et la main-d'œuvre spécialisée. Dans d'autres cas, chaque chef de service est chargé de l'élaboration et de l'administration des programmes de formation, dont la coordination est assurée par le service des ressources humaines. Au sein des petites entreprises, il n'y a guère de structure établie ou de planification des activités de formation et celles-ci sont offertes lorsque le besoin s'en fait sentir.

Quant aux projets de formation, 40 pour 100 des entreprises interrogées ont répondu n'avoir aucun projet de formation officiel, ni à long ni à court terme. Près de la moitié (49 pour 100) des petites entreprises (moins de 100 employés) et plus d'un quart (27 pour 100) des grandes entreprises sont dans cette catégorie.

Le budget de formation prévu par les entreprises

Puisque les chefs d'établissement, de service ou d'unité sont généralement responsables de la planification, de l'élaboration et de la prestation des programmes de formation, les crédits budgétaires alloués pour la formation et la façon dont ces crédits sont calculés, si tant est qu'ils le soient, varient considérablement. En effet, à la question «Comment déterminez-vous les crédits budgétaires affectés à la formation et comment se comparent-ils aux autres dépenses?», 34 des 100 entreprises interrogées ont répondu ne pas avoir de crédits budgétaires pour la formation et dépenser selon leurs besoins. Vingt autres entreprises ont déclaré que la question était tranchée par les dirigeants du siège social et les divers chefs de service. Seul le quart environ des entreprises interrogées a indiqué qu'elles prévoyaient des coûts de formation ou affectaient un certain pourcentage du budget total d'exploitation à cet effet.

Bien que, généralement, plus de grandes que de petites entreprises disposent de budgets affectés à la formation, on a relevé une tendance à la décentralisation et au manque de structure de ces budgets et dépenses. Par exemple, au sein d'une des plus importantes entreprises interrogées, on fait part des coûts de formation à un vice-président mais il n'existe aucun budget de formation formel. Cette entreprise a ajouté que ses plans de ressources humaines répondaient à un besoin. Dans le même esprit, une autre grande entreprise a déclaré : «Nous ne disposons pas de budget affecté à la formation. Les montants nécessaires sont déterminés selon les besoins des groupes de gestion.» Une petite entreprise spécialisée dans la rénovation nous a donné la même réponse, «Il n'y a pas de plan ni de budget précis pour la formation, nous formons selon les besoins.»

Dans certains cas, un budget est affecté au perfectionnement des gestionnaires et des cadres mais pas à celui d'autres catégories professionnelles dont doivent prendre en charge les services et les unités concernés. Certaines

entreprises disposent évidemment de budgets plus structurés affectés à la formation. Au sein d'une grande entreprise spécialisée dans le commerce au détail, les objectifs annuels de formation et les exigences budgétaires en rapport sont soumis à l'approbation des responsables des divisions.

En général, puisque les décisions relatives à la formation sont prises à plusieurs niveaux au sein de l'entreprise, les coûts de formation s'incrivent dans plusieurs budgets. Le fait qu'environ la moitié des entreprises interrogées n'aient pu indiquer précisément le montant consacré aux programmes de formation structurés au cours du dernier exercice reflète la décentralisation des budgets et des dépenses de formation.

Recours à des entreprises privées offrant des services de formation professionnelle

Une entreprise peut offrir un programme de formation à ses employés de trois façons. Elle peut dispenser elle-même le programme de formation ou l'acheter à un fournisseur externe. La troisième option est de combiner ces deux sources de formation.

La plupart des entreprises ont recours à des entreprises privées, offrant des services de formation professionnelle, pour répondre à leurs besoins mais la tendance est de minimiser cette utilisation. En moyenne, 70 pour 100 de la formation est dispensée par l'entreprise elle-même et 30 pour 100 par des entreprises indépendantes.

Les principaux facteurs qui influençent le choix de l'entreprise privée offrant des services de formation professionnelle sont la catégorie professionnelle, la disponibilité des programmes offerts, le coût de ces programmes par rapport au coût d'une formation interne, la qualité (perçue) des cours offerts et la mesure dans laquelle l'employeur peut ou non offrir cette formation au sein de son entreprise. Quant à la qualité des fournisseurs externes, la majorité des entreprises sont très satisfaites (42 pour 100) ou passablement satisfaites (37 pour 100) des services des entreprises privées.

Les deux tiers des entreprises entretiennent des rapports avec des établissements d'enseignement et de formation. Ces rapports sont plus fréquents (dans le tiers des cas) avec les collèges et les universités. Certaines entreprises sont aussi membres d'une association ou d'une fédération, second lien en ordre de fréquence. Les rapports entretenus par les entreprises privées offrant des services de formation et les établissements d'enseignement sont divers et les parties concernées semblent en bénéficier. Bon nombre de ces entreprises privées inscrivent leurs employés à des cours donnés par des établissements d'enseignement. De plus, certains employés d'entreprises enseignent dans des collèges alors que d'autres siègent aux conseils d'administration. Quelques entreprises offrent également des stages aux élèves des écoles secondaires et aux étudiants des universités. Ces rapports entre le système éducatif et le milieu de travail doivent être favorisés et renforcés en raison de l'influence positive qu'ils peuvent exercer sur la pertinence et la qualité de la formation.

Évaluation de la formation

Presque toutes les entreprises ont répondu évaluer l'efficacité de leurs programmes de formation structurés. La méthode utilisée le plus fréquemment consiste à étudier le rendement et la productivité de l'employé (51 pour 100) et à demander au personnel d'évaluer son rendement (22 pour 100). Ainsi, l'épreuve décisive consiste à déterminer si le rendement des employés s'est accru grâce à la formation, ce qui est logique compte tenu que la planification et la prestation des programmes de formation incombent aux chefs de service et qu'un des principaux objectifs de toute formation est d'améliorer le rendement des employés.

Les conclusions du sondage par courrier sur l'organisation et sur la nature des programmes de formation offerts par les PME sont également intéressantes. La plupart des PME assurant une formation structurée à leurs employés n'ont pas d'unité de formation distincte au sein de leur organisme. Dans l'ensemble, seules 5 pour 100 ont une telle unité. De plus, seules 24 pour 100 des entreprises ont précisé avoir un employé dont la fonction principale est de donner des cours de formation.

Seules 17 pour 100 de toutes les PME offrant une formation structurée à leurs employés disposent d'un budget distinct pour la formation. Évidemment, les entreprises de grande taille ont plus de chances d'être dotées d'un tel budget. Cependant, parmi les entreprises qui ont un budget distinct à cet effet, on constate un manque d'uniformité dans ce domaine : par exemple, un peu plus de 50 pour 100 comptent la prise en charge des frais d'inscription des employés, l'achat de matériel de formation, les déplacements et l'hébergement. Un peu moins de 60 pour 100 des budgets ne comptent pas certains coûts réels tels les salaires et traitements des stagiaires lorsqu'ils ne se trouvent pas sur leur lieu de travail habituel, les salaires ou traitements des instructeurs, les frais d'administration ou les frais généraux. Quant aux sommes dépensées par rapport aux budgets, 26 pour 100 des entreprises n'étaient pas à même de fournir une évaluation du total des dépenses engagées en 1987 pour les programmes de formation structurés.

Les résultats du sondage sur le recours aux entreprises de formation privées sont semblables à ceux des entrevues. Les entreprises satisfont environ 68 pour 100 de leurs besoins au moyen de programmes internes et environ 34 pour 100 de la formation est dispensée lors de cours offerts par des fournisseurs publics ou privés (établissements d'enseignement, entreprises et établissements de formation privés).

CHAPITRE 6

OBSERVATIONS DU SECTEUR PRIVÉ FACE AU RÔLE DU GOUVERNEMENT EN MATIÈRE DE FORMATION

Au cours des entrevues, on a demandé aux représentants des entreprises si le gouvernement devait jouer un rôle dans la formation, dans l'affirmative, quelle était la nature de ce rôle et quel type de services le gouvernement devrait-il offrir.

La majorité des entreprises (77 sur 100) ont répondu que le gouvernement avait bel et bien un rôle à jouer. Sur ce nombre, 36 entreprises estiment que le gouvernement devrait accorder une aide financière aux stagiaires et 34 ont déclaré que le gouvernement devrait offrir des programmes de formation professionnelle.

En ce qui a trait aux types de services que devrait offrir le gouvernement dans le domaine de la formation, deux catégories ont été identifiées : l'accréditation et l'orientation professionnelle.

On a également demandé aux entreprises quel devrait être le rôle du gouvernement dans les programmes de formation à long et à court terme. Pour ce qui est des programmes à long terme, on a surtout mentionné l'élaboration de normes de formation, puis l'octroi de subventions à la formation et enfin la prestation directe de programmes de formation.

Quant aux programmes de formation à court terme, le rôle le plus important que devrait jouer le gouvernement est de subventionner les coûts de formation. Certaines entreprises ont déclaré que le gouvernement devait accroître son aide financière à la formation alors que d'autres ont souligné le fait que le gouvernement devait mieux les renseigner sur les programmes d'aide financière offerts et mieux promouvoir ces programmes au sein des entreprises. Compte tenu de la nature même des programmes de formation à court terme, on ne sera pas surpris d'apprendre que les entreprises n'accordent pas autant d'importance à l'établissement d'exigences de formation et de normes régissant les programmes de formation que dans le cas des programmes à long terme.

Un peu plus de la moitié des entreprise estiment que les programmes gouvernementaux n'influent aucunement sur leur décision d'offrir ou non un programme de formation, alors qu'un cinquième des entreprises interrogées disent que des programmes gouvernementaux ont encouragé leurs initiatives de formation. Par ailleurs, 9 pour 100 ont déclaré que ces programmes avaient eu un effet négatif sur la formation.

Au titre des programmes gouvernementaux, 40 pour 100 des entreprises interrogées avaient reçu une aide gouvernementale quelconque au cours de l'année précédente. De cette proportion, les grandes entreprises et celles du secteur des biens sont plus fortement représentées que les petites entreprises et celles du secteur des services. Parmi les compagnies ayant eu recours à un programme de formation gouvernemental, le programme Formation professionnelle de l'Ontario est celui auquel on a le plus souvent fait appel.

Le besoin existe de sensibiliser davantage les employeurs à l'existence de programmes gouvernementaux d'aide à la formation, surtout chez les PME. Selon le sondage par courrier, 13 pour 100 des PME connaissent au moins un des programmes d'aide à la formation parrainés par le ministère de la Formation professionnelle de l'Ontario[5]. Quant aux programmes de la Planification de l'emploi du gouvernement fédéral, environ 24 pour 100 des PME les connaissent[6]. La connaissance et l'utilisation de ces programmes augmente en proportion de la taille de l'entreprise. Ce n'est pas étonnant puisque le nombre d'entreprises offrant des programmes de formation et les ressources consacrées à la formation augmentent proportionnellement à la taille de l'entreprise.

---

5. On a demandé aux répondants au sondage par courrier s'ils connaissaient les programmes d'aide à la formation suivants, offerts par le ministère de la Formation professionnelle : Formation professionnelle de l'Ontario, Formation de base de l'Ontario, Services de consultation en formation professionnelle, Recyclage de la main-d'œuvre qualifiée et TRANSITION.

6. On a demandé aux répondants au sondage par courrier s'ils connaissaient les programmes offerts par Emploi et Immmigration Canada suivants, composant la Planification de l'emploi : Développement de l'emploi, Intégration professionnelle, Programme relatif aux pénuries de main-d'œuvre, Acquisition de compétences, Programme d'aide à l'innovation et Développement des collectivités.

CHAPITRE 7

FORMATION DANS LE SECTEUR PRIVÉ ET PROGRAMMES D'AIDE DU GOUVERNEMENT

Les conclusions présentées dans les cinq chapitres précédents se répercuteront sur les politiques et programmes gouvernementaux. Du point de vue économique, les gouvernements sont de plus en plus conscients de la contribution qu'une main-d'œuvre bien formée, compétente et souple peut apporter au renforcement de notre compétitivité internationale[7]. Le défi que doivent relever les économies industrielles avancées face à la forte concurrence des pays nouvellement industrialisés et des pays en voie d'industrialisation est d'adopter des nouvelles technologies pour améliorer la productivité et de réaffecter les ressources aux activités économiques ayant une plus grande valeur ajoutée, activités qui exigent des apports considérables de connaissances, de compétences professionnelles supérieures et de capital. Les programmes de formation structurés offerts par les entreprises privées à leurs employés, surtout ceux qui aident les travailleurs à s'adapter aux nouvelles technologies, contribuent sans aucun doute à l'amélioration de la compétitivité.

Toutefois, la question fondamentale est de savoir comment utiliser efficacement les ressources limitées du secteur public afin d'appuyer des programmes de formation professionnelle qui compléteront les initiatives du secteur privé et qui engendreront le maximum d'avantages économiques. Avant de poursuivre cette discussion, il serait bon de revoir un certain nombre des principales conclusions de la recherche :

- la plupart des programmes de formation offerts par les entreprises du secteur privé sont de courte durée (moins de deux semaines) et ont pour objectif de conférer un avantage concurrentiel à l'entreprise en améliorant le rendement de ses employés et leur capacité de s'adapter aux technologies nouvelles;

---

7. Pour une présentation des questions d'offre et de demande relatives au marché du travail en Ontario, consulter : *S'adapter aux changements – Un aperçu des questions relatives au marché du travail en Ontario*, ministère de la Formation professionnelle, juin 1988.

- les programmes de formation des entreprises du secteur privé visent, en priorité, le personnel de gestion et d'encadrement et le personnel de vente; les catégories des travailleurs de bureau, des travailleurs de production et des techniciens sont les dernières, en ordre de priorité, à recevoir une formation;

- les programmes de formation des entreprises ont pour principal objectif de fournir aux nouveaux employés les compétences qui leur sont nécessaires pour bien s'acquitter de leurs fonctions et permettre aux autres employés de se perfectionner;

- bien que les entreprises offrant des programmes de formation prévoient des pénuries de main-d'œuvre qualifiée, la majorité d'entre elles préfèrent recruter les travailleurs qualifiés sur le marché du travail et leur offrir une formation à court terme pour leur permettre de s'adapter à leur nouvel emploi aussi rapidement que possible;

- la plupart des petites et moyennes entreprises assurant la formation ont peu d'expérience dans le domaine de la formation et, même au sein des grandes entreprises, l'existence d'un service de formation peut se limiter à assigner à un haut dirigeant la responsabilité de coordonner la formation.

Comme les entreprises assurant une formation structurée se concentrent principalement sur la formation de courte durée pour satisfaire leurs besoins particuliers, il est logique, si l'on se place du point de vue du gouvernement, de laisser au secteur privé le soin des programmes de formation de courte durée. Mais puisqu'à peine plus du quart des PME ontariennes offrent des programmes de formation structurés à leurs employés, le gouvernement peut favoriser le développement d'une culture de formation en aidant ces entreprises à participer à la formation par le biais de programmes comme Formation professionnelle de l'Ontario.

En outre, puisque la plupart des entreprises engagées dans la formation ne disposent ni de services de formation ni d'instructeurs, le gouvernement peut aider les entreprises privées à renforcer leurs compétences dans certains domaines comme l'analyse des besoins et la conception de plans de formation. Le gouvernement peut également apporter son aide en parrainant la formation des instructeurs et en diffusant des renseignements sur les cours de formation offerts. Ces types d'initiatives peuvent à la fois aider les entreprises à s'engager dans le domaine de la formation et améliorer la qualité de la formation offerte sans pour autant qu'elles aient à dépendre en permanence de l'aide gouvernementale.

Afin d'être construc les initiatives publiques visant à augmenter le nombre de programmes de formation professionnelle à long terme doivent tenir compte de la nature des programmes de formation que le secteur privé est en mesure d'offrir à ses travailleurs et de comment les ressources et programmes du secteur public peuvent compléter efficacement les initiatives de formation du secteur privé.

Les entreprises font face à des pénuries de main-d'œuvre technique hautement spécialisée dans un vaste éventail de métiers. Mais les recherches révèlent que bien qu'elles prévoient que ces pénuries continueront de caractériser le marché du travail, les entreprises préfèrent toujours recruter les travailleurs qualifiés dont elles ont besoin, plutôt que de perfectionner le personnel déjà en place, ou d'embaucher et ensuite de former des travailleurs moins qualifiés. À mesure que les coûts réels associés aux pénuries de main-d'œuvre spécialisé augmentent, les entreprises accorderont peut-être une plus grande importance à la formation professionnelle à long terme que par le passé. Mais à l'heure actuelle, rien ne permet de croire à un changement important dans les habitudes des entreprise à cet égard.

Compte tenu de ces réalités, il semble que le gouvernement peut jouer un rôle important en encourageant le secteur privé à offrir davantage de programmes de formation à long terme. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement pourrait participer plus activement au processus d'élaboration du contenu des cours de

formation et d'établissement de normes de compétence minimum en fonction des besoins du secteur privé, et à l'accréditation des travailleurs ayant réussi les programmes prescrits. Un autre moyen d'encourager les entreprises privées à offrir une formation à long terme serait d'améliorer le système de formation en établissement, surtout le système collégial. Cette amélioration pourrait être réalisée grâce à une augmentation des ressources disponibles aux collèges pour qu'ils soient plus en mesure de répondre aux besoins du secteur industriel grâce à des programmes d'enseignement en alternance. Elle pourrait l'être également en offrant des allocations de formation aux participants, afin d'augmenter le nombre de stagiaires s'inscrivant aux programmes de formation à long terme.

Il serait utile, également, que le gouvernement publie régulièrement des renseignements objectifs et comparatifs sur la formation dans diverses industries et dans d'autres pays, afin de permettre aux entreprises d'évaluer leur performance relative aux autres entreprises de leur secteur et à leurs concurrents étrangers.

Enfin, le gouvernement pourrait jouer un rôle directeur plus important en mettant au point une stratégie de formation en fonction des besoins du marché du travail pour les dix prochaines années. Ce plan devrait accorder une importance particulière à la définition précise des buts à atteindre et à la proposition d'ententes coopératives entre les employeurs, les travailleurs et le gouvernement pour aboutir à ces objectifs.

ANNEXE

MÉTHODE UTILISÉE POUR L'ENQUÊTE

Pour obtenir des renseignements sur la raison pour laquelle les entreprises forment leur personnel, sur l'organisation de la formation, sur la fréquence et les genres de formation, le projet global comprenait deux étapes distinctes. Celles-ci incluaient des entrevues visant à obtenir des renseignements qualitatifs auprès des entreprises et une enquête postale effectuée pour obtenir des informations empiriques sur les activités de formation.

Les données, tirées des entrevues et de l'enquête postale des PME, ont été recueillies et classifiées par Gallup Canada Inc. pour le compte du Ministère.

Entrevues personnelles avec les entreprises

Les données de cette enquête ont été recueillies par le biais d'entrevues personnelles avec 100 entreprises qui ont offert des programmes de formation structurés à leurs employés en 1987. Les entrevues ont été faites en janvier 1988 à l'aide d'un questionnaire plus ou moins structuré. L'échantillon de 100 entreprises choisies reflète la diversité des secteurs industriels (celui de l'agriculture était exclu) et la taille des entreprises de la province.

Les 100 entreprises comprennent un nombre équitable d'entreprises de moins et de plus de 100 employés; 66 pour 100 des entreprises appartenaient au secteur des services et 34 pour 100 à celui des biens. Environ la moitié des entrevues ont eu lieu dans la région métropolitaine de Toronto (de Hamilton à Oshawa) et le reste à Ottawa, à London et dans le Nord de l'Ontario (Sudbury et Thunder Bay).

Enquête postale

Les données présentées dans ce rapport, relatives aux PME de l'Ontario, font partie d'un projet d'enquête plus important entrepris en collaboration avec Emploi et Immigration Canada et Statistique Canada. Dans le cadre de cette enquête d'envergure nationale, la province de l'Ontario a recueilli des renseignements auprès

des PME et le gouvernement fédéral en a fait de même auprès de grosses entreprises ainsi que d'un échantillon unique de petites entreprises. En vertu des arrangements conclus, les données recueillies auprès des entreprises ontariennes seront utilisées par le gouvernement fédéral et par le ministère de la Formation professionnelle.

1. Population visées par l'enquête auprès des PME

Pour l'enquête effectuée auprès des PME de l'Ontario, le Fichier du Registre des entreprises de Statistique Canada a été la source à partir de laquelle on a choisi un échantillon d'entreprises de moins de 200 employés. Des unités-échantillons ont été choisies selon un schéma de sondage aléatoire par groupe d'industrie et par tranche de taille mesurée par les effectifs, pour les secteurs suivants :

Secteur des biens :
- industries primaires, sauf les exploitations agricoles
- industries minières
- industrie de la construction
- industrie de la fabrication

Secteur des services :
- transport et entreposage
- communications and services publics
- commerce de gross
- commerce de détail
- finances et assurance
- agents immobiliers et d'assurance
- services commerciaux
- alimentation et hébergement
- autres services, à l'exception des ménages et organismes d'appartenance

Une fois l'échantillon prélevé, le Ministère a pris l'entière responsabilité de la collecte des données, de leur traitement et de l'analyse statistique de l'enquête postale effectuée auprès des PME de l'Ontario.

2. Analyse de la non-réponse

Pour évaluer le biais attribuable aux non-réponses, cent entrevues téléphoniques avec les non-répondants ont été entreprises afin d'obtenir des données et des renseignements de base sur la fréquence des programmes de formation structurés en 1987, soit la période couverte par l'enquête.

3. Vérification des réponses

On a également entrepris une vérification auprès d'un échantillon de 100 entreprises répondantes.

4. Réponse à l'enquête

L'information sur l'échantillon initial total, sur l'échantillon après élimination préliminaire, sur les réponses et sur les réponses utilisables est donnée ci-dessous :

Échantillon initial total : 2 394

Échantillon après élimination préliminaire : 1 751

Total des questionnaires remplis reçus : 607

Total des questionnaires rejetés
(questionnaires contenant des renseignements
incomplets, hors du champ de l'enquête, etc.) : 44

Total des questionnaires acceptés pour analyse : 563

5. Procédure de pondération

Pour produire des estimations sur la fréquence des programmes de formation structurés par taille mesurée par les effectifs et par secteur d'industrie, la pondération matricielle par industrie au sein des groupes de taille a été appliquée. L'information obtenue par l'analyse des non-répondants et la vérification des répondants a été incorporée dans l'établissement des coefficients de pondération.